

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Pille-Riin Saarse ja Tanel Rungi

**TÖÖANDJA VÄÄRTUSPAKKUMISE ERIPÄRAD
ETTEVÕTETE X JA Y SPETSIALISTIDE NING
ÜLIÕPILASTE NÄITEL**

Magistritöö

Juhendajad: prof Kulno Türk ja Helen Poltimäe, PhD

Tartu 2020

Suunan kaitsmisele (juhendaja allkiri).

Oleme koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud

..... (töö autorite allkirjad).

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1. TÖÖANDJA VÄÄRTUSPAKKUMINE JA SELLE KOMMUNIKATSIOON ...	8
1.1. Tööandja väärtuspakkumise olemus	8
1.2. Tööandja väärtuspakkumise faktorid	11
1.3. Tööandja väärtuspakkumise kommunikatsioon	19
2. TÖÖANDJA VÄÄRTUSPAKKUMISE OLULISUS ETTEVÕTETE X JA Y SPETSIALISTIDE NING ÜLIÕPILASTE HINNANGUL	26
2.1. Uurimismetoodika ja valimi kirjeldus	26
2.2. Tööandja väärtuspakkumise elementidele antud hinnangute eripärad ettevõtete X ja Y spetsialistide ning üliõpilaste puhul.....	31
2.2.1. Tööandja väärtuspakkumise faktorite reliaablus- ja faktoranalüüs	31
2.2.2. Töötasustamine	37
2.2.3. Hüved ja soodustused	41
2.2.4. Väärtused ja sotsiaalne keskkond	44
2.2.5. Töö sisu ja hindamine	47
2.2.6. Karjäär	51
2.3. Tööandja väärtuspakkumise kommunikatsioon, töö põhijäreldused ning edasiarendamise võimalused ettevõtetes X ja Y	53
2.3.1. Tööandja väärtuspakkumise kommunikatsioon ettevõtetes X ja Y	53
2.3.2. Tööandja väärtuspakkumise põhijäreldused ning tööandja väärtuspakkumise edasiarendamise võimalused ettevõtetes X ja Y	58
KOKKUVÕTE	62
VIIDATUD ALLIKAD	65
LISAD	71
Lisa 1. Ankeetküsitluse vorm ettevõtete spetsialistidele	71
Lisa 2. Ankeetküsitluse vorm üliõpilastele	74

Lisa 3. Poolstruktureeritud intervjuude kava	76
Lisa 4. Poolstruktureeritud intervjuude kava (spetsialistid)	78
Lisa 5. Poolstruktureeritud intervjuude kava (personalitöötajad).....	81
SUMMARY	83

SISSEJUHATUS

Ettevõtted on viimastel aastatel hakanud mõistma, et töötajate hoidmiseks on neile vaja pakkuda rahalistest hüvedest midagi enamat – enam ei otsi ainult tööandja töötajat, vaid üha rohkem hoopis töötaja tööandjat. Selleks, et konkurentidest eristuda, peavad nad olema aina leidlikumad ja rõhuma oma brändile ja brändingule, mis töötajaid ligi meelitaks.

Kuigi tööandja brändi termin pärineb juba 1996. aastast Ambleri ja Barrow sulest, on sellele aastate jooksul tekkinud mitmeid erinevaid definitsioone, millest enamiku saab jaotada kolme erinevasse gruppi: tööandja bränd kui lubadus, tööandja bränd kui soovitud kuvand ja reputatsioon ning tööandja bränd kui mõtted ja tunded, millega inimesed tööandjat seostavad (Mosley 2014).

Tööandja brändi ja selles sisalduva (tööandja) väärtuspakkumise mõiste on Eestis alles viimastel aastatel eelmainitud põhjustel esile kerkinud, kuivõrd ettevõtted on hakanud inimressursile suuremat tähelepanu pöörama. Tööandja väärtuspakkumist ja selle elemente on käsitletud erinevate nurkade alt. Töö autorid otsustasid kõrvutada kahte teoreetilist mudelit:

- Sibson Consultingu loodud Reward of Work ehk ROW-mudel (Browne 2012), mida töö autorid on vastavalt analüüsivamate ettevõtete reaalsele oludele kohandanud;
- Berthon *et al.* (2005) arendatud viiemõõtmeline skaala EmpAt (Employer Attractiveness).

EmpAt-mudelit võrdluse aluseks võttes ei saa üle ega ümber ka tööandja atraktiivsuse mõistest, mis aitab tugevdada tööandja brändi (Berthon *et al.* 2005). Lisaks on oluline mõista kommunikatsiooni ja personalijuhtimise rolli tööandja väärtuspakkumise loomisel ja elluviimisel – väärtuspakkumist kui tööandja brändingu osa (Figurska, Matuska, 2013)

võiks luua, teostada ja kommunikeerida ettevõtete personali-, kommunikatsiooni- ja turundusosakonnad koos (Hulberg 2006).

Kui tööandja väärtuspakkumisest üldisemalt on kirjutatud üsna palju, siis tööandja väärtuspakkumist tööstus-/tootmisettevõtete näitel, spetsialistide kõrvutamist üliõpilastega ja tööandja väärtuspakkumise kommunikatsiooni on kõnealuse teema kontekstis uuritud autorite andmetel väga vähe. Ehk siis laiemalt on tööandja väärtuspakkumist küll uuritud, kuid mitte sellise fookusega, nagu teevad seda siinse töö autorid. Teema on oluline, sest tööandja väärtuspakkumise loomisel, elluviimisel ja kommunikeerimisel ei saa spetsialistidele (antud juhul olemasolevad töötajad) ning üliõpilastele (potentsiaalsed töötajad) läheneda ühtemoodi, peitugu siinkohal põhjus kas põlvkondadevahelistes eripärades või milleski muus.

Töö eesmärk on välja selgitada tööstusettevõtete X ja Y spetsialistide ja Tartu Ülikooli majandusüliõpilaste hinnangute eripärad tööandja väärtuspakkumisel. Eesmärgi saavutamiseks püstitavad autorid järgmised uurimisülesanded:

- käsitleda tööandja väärtuspakkumise teoreetilisi aluseid;
- anda ülevaade tööandja väärtuspakkumise faktorite teoreetilisest lähtekohtadest;
- avada kommunikatsiooni roll tööandja väärtuspakkumise loomisel ning elluviimisel;
- töötada välja uurimismetoodika ja viia läbi poolstruktureeritud intervjuud ettevõtete X ja Y esindajate ning küsitlused spetsialistide ja üliõpilastega;
- määrata kindlaks ja võrrelda spetsialistide ja üliõpilaste hinnanguid väärtuspakkumise elementidele;
- selgitada välja tööandja väärtuspakkumise kommunikeerimise eripärad ettevõtetes X ja Y.

Magistritöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Töö teoreetiline osa koosneb kolmest alapeatükist. Esimene alapeatükk käsitleb tööandja väärtuspakkumise olemust. Teine alapeatükk annab ülevaate tööandja väärtuspakkumise faktoritest, lähtudes nendel teemadel varasemalt avaldatud teaduskirjandusest ning uurimustest. Kolmas alapeatükk käsitleb endas kommunikatsiooni rolli spetsialistidele suunatud väärtuspakkumise loomisel ning elluviimisel. Olulisemad autorid, kelle materjalidele antud töös tuginetakse,

on R. Browne, I. Figurska, E. Matuska, K. Backhaus, S. Tikoo, R. Maxwell, S. Knox, J. Hulberg, P. Berthon, M. Ewing, L. L. Hah.

Töö empiiriline osa koosneb kolmest alapeatükist. Esimeses neist annavad autorid ülevaate uuringu valimist ja metoodikast. Teise alapeatüki esimeses osas käsitletakse seoseid tööandja väärtuspakkumise faktorite ja nendes sisalduvate elementide vahel ning seda, kas grupeeritud faktorid on usaldusväärsed. Sellele järgnevad kokkuvõtted küsitlustest spetsialistide ja üliõpilastega. Küsitluste tulemusi kõrvutavad töö autorid teoreetiliste lähtekohtade ja ettevõtete esindajatega tehtud poolstruktureeritud intervjuudega ehk sellega, milline näeb välja ettevõtete väärtuspakkumine olevikus. Samuti leiavad teises alapeatükis rakendust ettevõtete spetsialistide ja personalitöötajatega tehtud struktureeritud lisaintervjuud. Empiirilise osa kolmas alapeatükk keskendub kahe ettevõtte väärtuspakkumise kommunikeerimisele, võrreldes intervjuude tulemusi teoreetiliste käsitletustega. Kõnealune alapeatükk hõlmab ka töö põhijäreldusi ja valitud ettevõtete spetsialistidele suunatud väärtuspakkumise edasiarendamise võimalusi.

Kuna antud töö põhineb ainult kahel tööstus-/tootmissektori ettevõttel, ei saa selle põhjal teha sektoriüleseid järeldusi. Samuti ei saa tulemusi laiendada tervete ettevõtete X ja Y peale, sest valimis olid ainult kontoris töötavad spetsialistid. Koroonaviirusest tingitud eriolukorra tõttu jäi ka küsitletute valim (nii spetsialistid kui ka üliõpilased) planeeritust väiksemaks (vt lähemalt ptk 2.1., lk 26).

Töö autorid soovivad siiralt tänada juhendajaid professor Kulno Türki ja Helen Poltimäed (PhD) alati toetava ja motiveeriva suhtumise ning hindamatute nõuannete eest. Eraldi tänavad autorid ka uuringus osalenud ettevõtete X ja Y personaliosakondade töötajaid, spetsialiste ning üliõpilasi.

Märksõnad: tööandja väärtuspakkumine, tööandja väärtuspakkumise faktorid, tööandja väärtuspakkumise kommunikatsioon, tööstusettevõtte, spetsialistid, üliõpilased.

Teaduseriala koodid CERCS: S189 Organisatsiooniteadus, S190 Ettevõtete juhtimine.

1. TÖÖANDJA VÄÄRTUSPAKKUMINE JA SELLE KOMMUNIKATSIOON

1.1. Tööandja väärtuspakkumise olemus

Väärtuspakkumine on keskne sõnum, mida bränd edastab (Eisenberg *et al.* 2001, viidatud Backhaus, Tikoo 2004 vahendusel). Et minna aga süvitsi tööandja väärtuspakkumise olemuseni, on vaja esmalt lahti seletada mõningad tööandja väärtuspakkumisega tihedalt seotud mõisted.

Valdkonna klassikute Ambler ja Barrow (1996) kohaselt on tööandja bränd kogumik tööandja poolt pakutavatest otstarbekohastest, majanduslikest ja psühholoogilistest hüvedest, mis seostuvad kõnealuse ettevõttega. Mosley (2009) järgi on tööandja bränd kogum võtmeomadustest, millega praegused ja tulevased töötajad organisatsiooni seostavad, seda tajuvad. Sinna alla kuuluvad majanduslikud (nt hüved ja hüvitised), funktsionaalsed (nt uute oskuste õppimine) ja psühholoogilised aspektid (nt identiteet ja staatus, nende tunnetamine). Konkreetse organisatsiooni tööandja brändi määravad järgmised tegurid: sektori atraktiivsus, ettevõtte maine, toodete ja teenuste kvaliteet, asukoht, töökeskkond, töötasu, majanduslikud tingimused, töötajate hüved ja hüvitised, inimesed ja kultuur, töö- ja eraelu tasakaal ning ettevõtte sotsiaalne vastutus. (Figurska, Matuska 2013) Keskmisest suurema töötajate kaasatusega atraktiivne tööandja bränd tähendab lõppkokkuvõttes positiivset mõju ka ettevõtte majandustulemustele. Edukalt planeeritud ja ellu viidud tööandja brändi strateegia võib olla suure mõjuga ning tuua pikaajalisi tulemusi, näiteks senisest tugevam ärikultuur, tekkinud konkurentsieelis, paranenud positsioon talentide värbamisel, senisest suurem tööjõu mitmekesisus, suurenenud toetus brändile ning organisatsioonile tervikuna jne. Heal tasemel tööandja brändiga ettevõttes töötavatel talentidel on madalam töölt puudumise määr, nende pühendumus, usaldus tööandja vastu, rahulolu ja lojaalsus on kõrgemad, mis kõik tähendab ettevõttele edu ka majanduslikust vaatevinklist. (*Ibid*)

Võib öelda, et tööandja bränding on oluline osa strateegilisest personalijuhtimisest, turundusstrateegiast ja juhtimisest tervikuna (Figurska, Matuska 2013). Tööandja brändingu definitsioone on mitmeid. Mõni näide:

- Edwardsi (2010) järgi on tööandja bränding tegevuste hulk, kus turundusalaseid põhimõtteid (eelkõige just brändingualaseid) kasutatakse personalijuhtimisega seotud tegevuste, nii praeguste kui ka potentsiaalsete töötajate, aadressil;
- Tööandja bränding hõlmab endas organisatsiooni reputatsiooni tööandjana ja väärtuspakkumist töötajatele (Barrow, Mosley 2011).

Backhausi ja Tikoo (2004) kohaselt koosneb tööandja bränding kolmest osast:

- 1) Konkreetse töötajatele suunatud väärtuspakkumisega tööandja brändi loomine. Eesmärk on kommunikeerida, mida organisatsioon töötajatele pakub;
- 2) Tööandja brändi väline turundus, kus organisatsioon suunab (oma) sõnumi tööturule (potentsiaalsed kandidaadid, värbamisagentuurid jne);
- 3) Ettevõttesisene turundus. Eesmärk on arendada personali, kes austaks ja täidaks organisatsiooni poolt seatud väärtusi ja eesmärgesid ning viiks ellu brändilubadust.

Tööandja brändingu peamine eesmärk on luua organisatsioonist kuvand, mille kohaselt organisatsioon hoolib oma töötajate vajadustest ja huvidest, pühendub ja investeerib töötajate arengusse ning vaatleb ja reageerib asjakohaselt tööturu värskele trendidele ning muutustele. (Figurska, Matuska 2013)

Käimasoleva töö kontekstis on oluline mõiste ka tööandja atraktiivsus, mis tähendab ette kavandatavaid eeliseid, mida potentsiaalsed töötajad antud organisatsioonis töötamisel näevad. Mida atraktiivsemana välised sihtrühmad organisatsiooni tajuvad, seda tugevam on selle organisatsiooni tööandja bränd. (Berthon *et al.* 2005)

Tööandja atraktiivsusest arusaamine, selle mõistmine on töötajate jaoks oluline, kuna tähtis on teadvustada töötajatele pakutavaid eeliseid ja neist tulenevat tajutavat väärtust. Kui potentsiaalse töötaja vajadused, isiksus ja väärtused kattuvad organisatsiooni kuvandiga, muutub kõnealune organisatsioon antud potentsiaalsele töötajale atraktiivseks (Backhaus, Tikoo, 2004).

Küllaltki värske uuringu kohaselt mõjutavad tööandja valikut järgmised aspektid (Ronda *et al.* 2018):

- tööandja poolt pakutavad hüved (palk, reisimisvõimalused, koolitusprogrammid, tervisekindlustus jne);
- töötaja tõlgendus pakutavatest hüvedest (tunnustus, prestiiž, enesehinnangu kasv, tööalane areng jne);
- töötaja poolt tajutav hüvede väärtus (funktsionaalne väärtus, sotsiaalne väärtus jne).

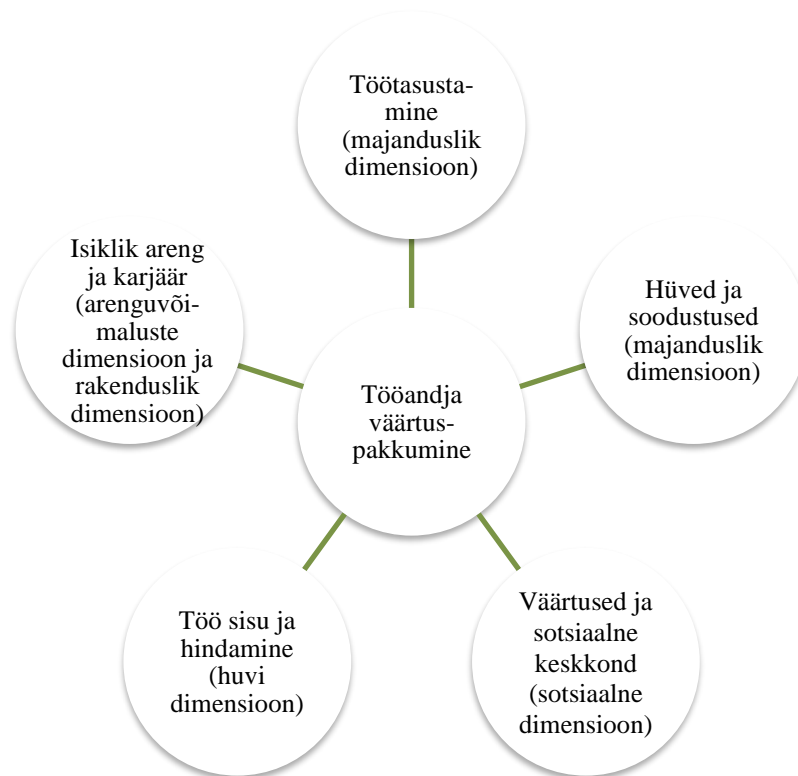
Käesolev magistritöö käsitleb konkreetsemalt töötajatele suunatud väärtuspakkumist ehk teisisõnu tööandja väärtuspakkumist (inglise keeles *employer value proposition* ehk EVP), mis on oma olemuselt tööandja brändi lubadus. See sisaldab nii materiaalseid kui mittemateriaalseid elemente ja organisatsioonikultuuri omadusi, mida töötajad tajuvad kui töö eest saadavat tasu (näiteks hüvitised ja hüved, tööpoliitika ja -praktika) ning mis aitavad motiveerida olemasolevaid töötajaid olema oma tööandjale lojaalne. (Aloo, Moronge 2014; Stubender-Lõugas 2011)

Töötajatele suunatud väärtuspakkumist saab defineerida ka kui ettevõtte pakkumiste (väärtuste) kogumit, mida ettevõtte võimaldab töötajale vastutasuks oskuste, annete ja kogemuste eest, mida viimane ettevõttele pakub (Browne 2012). Kuigi väärtuspakkumise loomise, teostamise ja kommunikeerimisega võiks tegeleda ettevõtete personali-, kommunikatsiooni- ja turundusosakonnad koos (Hulberg 2006), on kandev roll siiski personalijuhtimisel. Töö autorite hinnangul on tegu ühe põhjusega, miks omavad intervjuud just personalitöötajatega antud töös olulist rolli. Brewster *et al.* (2004) järgi on efektiivne personalijuhtimine üks tähtsamaid, kui mitte kõige tähtsam tegur, saavutamaks edu organisatsiooni tasandil. Personali värbamine, valik, hindamine, arendamine ja hüvitamine on personalijuhtimise kesksed märksõnad (*Ibid*).

Tööjõu arendamisel pööratakse tähelepanu koolitamisele ja karjääri planeerimisele, samas kui tööjõu säilitamise puhul keskendutakse töötajate hindamisele, nende motiveerimisele ja hüvitamisele. (Schermerhorn, Chappell 2000) Käesolev magistritöö keskendubki peaaesjalikult tööjõu arendamisele ja säilitamisele, mis on ühtlasi olulised teemad nii tööandja väärtuspakkumise loomisel kui ka tööjõu värbamisel.

1.2. Tööandja väärtuspakkumise faktorid

Kuigi tööandja väärtuspakkumise faktoreid (sealhulgas rahalisi ja mitterahalisi hüvesid) saab erinevatele teoreetilistele käsitlustele tuginedes kategoriseerida mitut moodi, on töö autorid otsustanud lähtuda Sibson Consultingu loodud Reward of Work (ROW) mudelist (Browne 2012; Lamoureux *et al.* 2009), kuna seda on mainitud paljudes uuringutes. ROW-mudeliga on veel tihedalt seotud Berthon *et al.* (2005) arendatud viiemõõtmeline skaala EmpAt (Employer Attractiveness), mis on tööandja poolt pakutavate väärtuste hindamiseks ja tööandja atraktiivsuse mõõtmiseks. Järgnevalt annavad töö autorid ülevaate väärtuspakkumise faktoritest ROW-mudeli ja EmpAti skaala põhjal (vt joonis 1).



Joonis 1. Tööandja väärtuspakkumise faktorid. Allikas: autorite koostatud Browne (2012) ja Berthon *et al.* (2005) põhjal.

1. **Töötasustamine (*Pay*):** töötajatele makstavad rahalised hüved, sealhulgas põhipalk, lisatasud, tulemustasu, preemiad, haigushüvitised ning töötajate hinnangud töötasustamise ja palgasüsteemi läbipaistvusele (Browne 2012). Mitte

kõikide inimeste jaoks ei ole rahaline hüvitamine ainus motivaator, mis neid töö osas panustama ärgitab. Mikiveri (2010) järgi räägitakse tasustamise puhul nõndanimetatud kogutasust, mis hõlmab nii otseseid kui ka kaudseid tasustamisvõimalusi. Otsese tasustamisvõimaluse ehk töötasu asemel võidakse rohkem väärtustada hoopis kaudset tasu: selgeid karjääriperspektiive, põnevat tööd, paindlikku tööaega, arenguvõimalusi ja muid mitterahalise hüvitamise elemente (vt tabel 1).

Berthon *et al.* (2005) EmpAti skaala majandusliku dimensiooni alla kuuluvad keskmisest kõrgem töötasu ja kindlustunne töö osas. Biswasi ja Suari järgi (2013) ei pruugi turu kõrgeima palga maksmine töötajaid ettevõttes hoida, kuid siiski avaldab see positiivset mõju tööandja brändile. Uuringu kohaselt on majanduslikud väärtused töötajatele küll olulised, aga sotsiaalsed- ja arenguväärtused said kõrgema hinnangu. (*Ibid*)

2. **Hüved ja soodustused (*Benefits*):** kaudsed tervise, hüvitiste ja vaba ajaga seotud rahalised ja mitterahalised hüved, sealhulgas tööaja paindlikkus, tervise- ja spordisoodustused, isikliku eluga seotud toetused, töötajatele osutatavad soodustused ning füüsiline töökeskkond (Browne 2012). Uuringud on näidanud, et töötajad eelistavad töötada organisatsioonides, mis pakuvad paindlikku tööaega ja kodus töötamise võimalust (Hint, Mikkelsaar 2019). Ka uutele potentsiaalsetele töötajatele on hea töö ja vaba aja tasakaal ning paindlik töökorraldus üha olulisemad väärtused tulevase tööandja puhul (Hint, Mikkelsaar 2019). Lisaks muudab Hadi ja Ahmedi (2018) sõnul töö- ja sotsiaalelu sobiv tasakaal töötajad tõhusamaks ning tulemuslikumaks.

Töötasustamise juures käsitletud EmpAti skaala (Berthon *et al.* 2005) majanduslik dimensioon kuulub muuhulgas ka hüvede ja soodustuste alla, seda eelkõige kompensatsioonipaketi näitel.

3. **Väärtused ja sotsiaalne keskkond (*Affiliation*):** töötajate poolt tajutav ettevõttesisene ühtekuuluvustunne, missioon, visioon ja väärtused, ettevõtte maine, sotsiaalne töökeskkond, ühisüritused ning töötajate kaasamine ettevõtte juhtimisse ja otsustamisse (Browne 2012).

Aina rohkem organisatsioone on hakanud töötajatele (ja nende peredele) korraldama erinevaid ühisüritusi ning ettevõtmisi, nagu näiteks suvepäevi, jõulupidusid (nii töötajatele kui ka nende lastele), ekskursioone, spordiüritusi jpm. Tanwar ja Prasad (2017) leidsid oma uuringus, et töötajad eelistavad töötada ettevõttes, kus muu hulgas pakutakse sõbralikku meeskondlikku atmosfääri. Dabirian *et al.* (2017) uuringu põhiselt hoolivad töötajad ettevõttest, kus on meeskonnapõhine lähenemine probleemide lahendamisele ja inimestele keskendunud organisatsioonikultuur.

Berthon *et al.* (2005) EmpAti skaala sotsiaalse dimensiooni alla on kategoriseeritud sõbralik ja meeldiv töökeskkond, head suhted kaastöötajate ja juhtidega ning toetavad ja julgustavad kolleegid. Tanwari ja Prasadi (2017) uuringu järgi on tervislik töökeskkond üks tähtsamaid tööandja brändi mõjutavaid mõõtmeid. Nende sõnul on organisatsioonid, kus pööratakse tähelepanu töötajate heaolule, võimaldatakse iseseisvust ja sõbralikku tiimile keskendunud atmosfääri, töötajate seas eelisseisus. On ka leitud, et sotsiaalne dimensioon on suuresti seotud sellega, kuidas töötajad end ettevõttega seostavad (loe: identifitseerivad), mis omakorda aitab kaasa töötajate pühendumuse tekkele (Kashyap, Verma 2018).

Backhaus ja Tikoo (2004) väidavad, et erinevate uuringute kohaselt on organisatsioonisisene pühendumus seotud organisatsioonikultuuriga. Viimane hõlmab põhilisi eeldusi ja väärtusi, mida organisatsiooni liikmed on õppinud ja uutele tulijatele edasi andnud ning seda ilmestab viis, kuidas inimesed töökohas käituvad. Produktiivse ja toetava organisatsioonikultuuri arendamine ja hoidmine on juhtide üks peamisi ülesandeid. Tugeva kultuuri perspektiivi iseloomustab efektiivne juhtimiskultuur, kus luuakse organisatsiooni edu saavutamiseks olulised väärtused, mille ümber kujuneb kultuur, mis hakkab antud väärtusi peegeldama ja edasi kandma. Tähtis roll on just tippjuhil, kes loob ja kinnistab kultuuri läbi väärtuste, tavade, formaalsete ja mitteformaalsete normide ning poliitikate. (Shockley-Zalabak 2012)

Mida rohkem organisatsioonikultuur toetab tööelu kvaliteeti, seda tõenäolisemalt suurendab kultuur organisatsioonisisest pühendumust (Gifford *et al.* 2002). Hästi toimiv organisatsioonikultuur aitab kaasa olemasolevate töötajate

motiveerimisele ja ettevõttes hoidmisele ning seeläbi ka tööandja brändingule – töötajad tegutsevad oma ettevõtte brändi saadikutena välistele huvigruppidele (Tanwar, Prasad 2016). Barrow ja Mosley (2005) toovad välja, et brändijuhtimist saab rakendada kõige hinnatumate töötajate (alates tipptasemel strateegilistest annetest kuni esirinnas olevate brändisaadikuteni) meelitamisel, hoidmisel ja kaasamisel. Mitmed ettevõtted üritavad omada suurt kontrolli selle üle, kuidas töötajad käituvad ja mida ütlevad, ilma et töötajatel oleks head aimdust brändilubadusest. Samas mainekamad organisatsioonid käituvad vastupidiselt – nad teevad kindlaks, et töötajatel oleks brändilubadusest selge arusaamine ja seejärel julgustavad töötajaid käituma loomulikult. (Barrow, Mosley 2005)

Hollandi kultuuriuurija Geert Hofstede kultuuridimensioonide võimudistsantsi (Power Distance) skoor Eesti puhul on madal (40), mis näitab, et eestlased hindavad juhte, kes annavad neile võimaluse avaldada oma arvamust ning samuti olla kaasatud otsustusprotsessi. Lisaks on Eesti saanud väga madala tulemuse (16) vabaduses (*Indulgence*), mis näitab, et riigi kultuur on oma olemuselt väga vaoshoitud. Individualismi/kollektivismi skaalal on Eesti skoor 60, mis tähendab, et tegemist on pigem individualistliku ühiskonnaga – töösituatsioone juhib pigem ülesannetele orienteeritus kui suhetele orienteeritus, mis tähendab, et eestlaste jaoks teenivad töösuhted funktsionaalset eesmärki. (hofstede-insights.com)

4. **Töö sisu ja hindamine (*Work Content*):** rahulolu tööga, arusaadavad ja hästi struktureeritud tööülesanded, töö mitmekesisus ja väljakutsed, iseseisvus tööülesannete täitmisel ja otsustamisel, tööandja poolne tagasisideastamine ning tunnustamine (Browne 2012). Cascio ja Graham (2016) kohaselt aitab tööandja poolne regulaarne ja konstruktiivne tagasisideastamine kaasa töötajate hoidmisele ettevõttes ning näitab ühtlasi, et ettevõtte on pühendunud oma töötajate arendamisele.

Berthon *et al.* (2005) EmpAti skaala huvi dimensiooni alla on kategoriseeritud põnev ja väljakutsuv töö, töötajate loovuse hindamine ja rakendamine ning uudsed töömeetodid. Kashyap ja Verma (2018) on leidnud, et keerulised ja mitmekülgsed tööülesanded on huvi dimensiooni puhul küll olulised, kuid

dimensioon tervikuna ei avalda erilist mõju töötajate ettevõttes püsimise või lahkumise seisukohalt.

- 5. Isiklik areng ja karjäär (*Career*):** töötajate võimalused arenguks ja edasiliikumiseks, ametinimetus, isiklik areng, tööalane turvatunne ning ettevõttesisese karjääritegemise võimalus (Browne 2012).

Töötajad eelistavad tööandjat, kes pakub neile võimalusi uute teadmiste ja oskuste omandamiseks (Hadi, Ahmed 2018). Ka Arachchige ja Robertson (2011) on viidanud, et üksikisikute jaoks on olulised individuaalne areng, karjäärivõimalused ja töökoha kindlus.

Berthon *et al.* (2005) EmpAti skaala arenguvõimaluste dimensioon käsitleb muu hulgas karjäärivõimalusi ja enesearengut. Uuringute kohaselt on arengualane väärtus üks tähtsamatest tööandja brändi mõjutavatest mõõdetest. Lisaks on töötajate hoidmise ja pühendumise seisukohalt koolitused ja areng olulisteks vahenditeks. (Tanwar, Prasad 2017) EmpAti skaala seisukohalt kuulub isikliku karjääri alla ka rakenduslik dimensioon, mis hõlmab omandatud teadmiste ja oskuste rakendamist ning teiste õpetamist (Berthon *et al.* 2005). Biswasi ja Suari (2013) uuringu kohaselt arvavad töötajad, et koolis õpitu ja reaalsed tööülesanded erinevad üksteisest suurel määral.

ROW-mudeli faktoreid koondades on vajalik mainida töö hüvitamise mõistet. Siinkohal siiski ei tohiks neid segamini ajada hüvitamist ja tööandja väärtuspakkumist üldisemalt, kuna hüvitamine kuulub tööandja väärtuspakkumise alla, koosnedes erinevatest tasudest ning hüvitistest sooritatud töö eest (Bussin 2018). Ronald Browne (2012) sõnul on töötajatele aja, oskuste ja energia eest makstav töötasu küll oluline osa väärtuspakkumisest, kuid ideaalis ei peaks see olema peamine põhjus tööle minemiseks. Sivertzen *et al.* (2013) uurimus kinnitab eelnevat, avaldades, et mittematerialistlikud hüved on töötajate jaoks tähtsamad ning ühtlasi olulised tööandja maine kujundamisel.

Hüvitamise saab jagada kaheks: rahaline hüvitamine ehk töötasustamine ja mitterahaline hüvitamine ehk hüved ning soodustused (vt tabel 1). Mitterahalise hüvitamise alla kuuluvaid elemente on üldiselt keerulisem klassifitseerida kui rahalisi. Hendersoni (1997)

kohaselt kuuluvad mitterahaliste hüvitiste hulka kõik tööga seotud palgasüsteemi välised tasud. Sealhulgas mitmesugused tööandja poolt pakutavad hüved, nagu näiteks tunnustus, rahuldust pakkuv töö ning paindlik tööaeg (Stewart *et al.* 2001).

Tabel 1. Hüvitamise liigid.

RAHALINE		MITTERAHALINE
OTSENE	KAUDNE	
Põhipalk	Puhkusetasud	Tunnustus
Lisatasud	Soodustused	Rahuldustpakkuv ja huvitav töö
Tulemustasu	Pension	Paindlik tööaeg
Preemiad	Kindlustus	Füüsiline töökeskkond
	Sotsiaalabi	Juhtkonna toetus töötajatele (organisatsioonikultuur)
	Haigushüvitised	Ühtsustunne
	Isikliku eluga seotud toetused	Töö sisu ja hindamine
	Töötajatele osutatavad soodustused	Isiklik areng ja karjäär
	Tervise- ja spordisoodustused	

Allikas: autorite koostatud ja kohandatud Milkovich *et al.* (1993), Browne (2012), Markova, Ford (2011) põhjal.

Kuna mitterahalisi hüvesid tajub iga töötaja erinevalt, siis peaksid organisatsioonid õppima, mida töötajad tajuvad kui nende jaoks olulist tasu. Selleks on mõistlik uurida seoseid mitterahalise hüvitamise ja töömotivatsiooni vahel, mida on muuhulgas teinud Markova ja Ford oma uuringus. Järeldati, et töötajad, kes saavad rohkem mitterahalisi hüvesid, veedavad ka rohkem aega tööülesannete täitmiseks kui need, kes mainitud hüvedest osa ei saa.

Olulised mitterahalised hüved, mida ettevõtte võiks oma töötajatele pakkuda ja mis neid motiveeriks, on (Markova, Ford 2011):

- tunnustus (ROW: töö sisu ja hindamine);
- arengut võimaldav töö (ROW: isiklik areng ja karjäär);
- rahuldav staatus ja positsioon (ROW: isiklik areng ja karjäär);
- sobiv organisatsioonikultuur ja keskkond (ROW: väärtused ja sotsiaalne keskkond);
- huvitav töö (ROW: töö sisu ja hindamine);
- paindlik ajagraafik (ROW: hüved ja soodustused);
- eneseteostuse võimalus (ROW: isiklik areng ja karjäär).

Tööandja väärtuspakkumist üldisemalt on küll üksjagu uuritud, kuid antud töö kontekstis on relevantseid, sobivaid ja võrdlemisvääraseid uuringuid tehtud vähe. Selle all peavad töö autorid silmas, et arvesse tuleb võtta nii uurimismeetodit (keda, kus ja kuidas küsitleti, millele täpsemalt küsimustikke/intervjuusid koostades tugineti) kui ka seda, kuidas tulemusi analüüsiti. Samuti omavad rolli võimalikud kultuuriruumilised iseärasused, kui võrrelda antud tööd välismaiste uuringute tulemustega. Teisisõnu ei õnnestunud autoritel leida töö kontekstis häid võrdlusmomente peegeldavaid uuringuid, vaid mõned uuringud, mis oma põhimõttelt mingil määral siiski antud tööga haakuvad.

2018. aastal uuris Kärolin Okk oma magistritöös tööandja brändi väärtuspakkumist ning tööandja atraktiivsuse tõstmise võimalusi Swissotel Tallinna näitel. Kuna ta küsitles Swissotel Tallinna töötajaid, siis töö autorite hinnangul mõjutab see oluliselt hilisemaid võrdlusmomente antud tööga, kus vastajad tegutsevad tööstussektoris. Siiski uuriti kõnealuses töös töötajatelt tööandja väärtuspakkumise erinevate elementide olulisuse kohta, mis loob seose ka käimasoleva tööga. Kui väärtuste jaotuse puhul kasutas ka Okk Berthon *et al.* (2005) EmpAti (tööandja atraktiivsuse) skaalat, siis elementide loetelu koostati teise autori uuringu põhjal. Seetõttu on Okki uuringu elementide loetelu käesoleva tööga küll kohati sarnane, kuid suuremalt jaolt ikkagi erinev. Siiski leiavad töö autorid, et osad tulemused antud uuringust väärivad väljatoomist.

Okki uuringu üks osa oli kõrvutada Swissoteli töötajate poolt (valimi üldkogum 164, vastanuid 71) tööandja väärtuspakkumise elementide olulisusele antud hinnanguid. Elementide olulisuse keskväärtuste põhjal olid Swissotel Tallinna töötajate jaoks viiepalli skaalal kõige olulisemad positiivne õhkkond tööl (4,81), konkurentsivõimeline töötasu (4,71) ja head suhted kolleegidega (4,68). Kõige vähem oluliseks pidasid Swissoteli töötajad innovatiivset tööandjat (4,11) ja enesekindluse tunnet ettevõttes töötades (4,14). Võrdluses teiste elementidega ei peetud kuigi oluliseks ka paindlikku tööaega (4,19). (Okk 2018)

Towers Perrin (2007, viidatud Bussin 2018 vahendusel) viis läbi kaks uurimistööd – ühe Ameerika Ühendriikide ja teise kuue Euroopa riigi kohta. Ta analüüsis mitmesuguseid töökohal esinevaid tegureid USA ja kuue Euroopa riigi töötajate organisatsioonide näitel (tavad, protsessid, organisatsioonikultuur, juhtimisstiil ja arenguvõimalused). Teisisõnu

käsitleti võtmelemente, mida tavaliselt peetakse tööandja väärtuspakkumise osaks. Tulemused kategoriseeriti atraktiivsuse, kaasamise ja säilitamise alla (vt tabel 2).

Euroopa töötajad pidasid kõige atraktiivsemaks töö ja eraelu tasakaalu, tunnustust tehtud töö eest ja karjäärivõimalusi. Ameerika Ühendriikide töötajatele on atraktiivsemad konkurentsivõimelised tervishoiualased hüved, hea palk ning alles kolmandana töö ja eraelu tasakaal. Euroopa vaatest hindasid töötajad kaasamise all kõige olulisemaks ettevõtte juhatuse huvi töötajate vastu, võimaluse enda oskusi arendada ja juhtkonna käitumise kooskõla ettevõtte väärtustega. Ameerika Ühendriikide töötajad peavad kaasamise puhul samuti kõige olulisemaks ettevõtte juhatuse huvi töötajate vastu, kuid teisele ja kolmandale kohale paigutusid väljakutsuv töö ning õigus otsustamises kaasa rääkida. Kui säilitamise puhul peavad Euroopa riikide töötajad oluliseks tööandja poolset innustamist, karjäärivõimalusi ja tööandja mainet, siis Ameerika Ühendriikide töötajate jaoks on esimesel kohal karjäärivõimalused, millele järgnevad kõrge kvalifikatsiooniga töötajate hoidmine ja üldine töökeskkond. (Towers Perrin 2007, viidatud Bussin 2018 vahendusel) Kuigi kõnealuses uuringus ei ole võrreldes käimasoleva tööga kasutatud sama lähenemist (ei ole kasutatud samasid alusuuringuid), leiavad viidatud uuringu autorid, et tööandja väärtuspakkumine on paljuski universaalsete ja ülekantavate põhimõtetega.

Tabel 2. Tööandja väärtuspakkumise olulisemad elemendid USA ja Euroopa riikide ettevõtete töötajate näitel.

	USA	EUROOPA
Atraktiivsus	Konkurentsivõimelised tervishoiualased hüved	Töö- ja eraelu tasakaal
	Hea palk	Tunnustus tehtud töö eest
	Töö- ja eraelu tasakaal	Karjäärivõimalused
Kaasamine	Ettevõtte juhatuse huvi töötajate vastu	Ettevõtte juhatuse huvi töötajate vastu
	Võimalus enda oskusi arendada	Väljakutsuv töö
	Juhtkonna käitumise kooskõla ettevõtte väärtustega	Õigus otsustamises kaasa rääkida
Säilitamine	Tööandja poolne innustamine	Karjäärivõimalused
	Karjäärivõimalused	Kõrge kvalifikatsiooniga töötajate hoidmine
	Tööandja maine	Üldine töökeskkond

Allikas: autorite koostatud Towers Perrin (2007, viidatud Bussin 2018 vahendusel) põhjal.

Antud uuringu kontekstis on muu hulgas huvitav, et näiteks karjäärivõimalused sobivad nii atraktiivsuse kui ka säilitamise faktoritesse, seda ilmselt seetõttu, et need muudavad tööandja töötaja jaoks ligitõmbavaks, aga samas mõjutavad teda ettevõttesse jääma. Nagu juba eespool viidatud, on see käsitlus siiski mõnevõrra teise fookusega, kui käesolevas töös rakendatud ROW-mudel.

Tööandja väärtuspakkumine tervikuna ei aita ainuüksi ettevõttesse talente meelitada, vaid on ka oluline vahend organisatsiooni kuvandi ja brändi ülesehitamisel ning säilitamisel, viimast just töötajate kui brändisaadikute kaudu. Tööandja peaks väärtuspakkumise loomisel ja elluviimisel arvesse võtma asjaolu, et töötajate ootused on erinevad ja lisaks rahalisele motiveerimisele on mitterahalised hüved aina olulisemaks muutumas. Inimressursile keskendumine peaks seega olema ettevõtte üks prioriteete. Personalijuhtimine ei hõlma ainult värbamist ja töölt vallandamist, vaid potentsiaalsete töötajate meelitamist ning olemasolevate hoidmist ja arendamist. Edukas ja töötajaid väärtustav personalipoliitika arvestab nii ettevõtte strateegia ja eesmärkidega kui ka töötajatega individuaalsel tasandil.

1.3. Tööandja väärtuspakkumise kommunikatsioon

Hästi toimivatel ettevõtetel on selgelt määratletud tööandja väärtuspakkumise strateegia ja ka sellekohane kommunikatsioon töötajatega on kõikehõlmav (Watson Wyatt Worldwide 2010). Tõhusa tööandja väärtuspakkumise kommunikatsiooni suur osa on tagamine, et töötajad mõistaksid ettevõtte poolt pakutavat (nt tasustamissüsteemi). Vähesed tööandjad tunnevad, et töötajad mõistavad nende hüvitiste ja nende programmide väärtust. (Mishra 2015) Et kommunikatsioon oleks mõjus, peab ettevõtte väärtuspakkumine olema usutav, unikaalne, meeldejääv, asjakohane ja oluline. (Stubender-Lõugas 2011). Tööandja väärtuspakkumine peaks olema selge ja kergesti tajutav ning atraktiivne nii olemasolevatele kui ka potentsiaalsetele töötajatele (Liu 2017). Väärtuspakkumise ammendav kommunikatsioon töötajate seas aitab töötajatest luua nn brändisaadikud (Tanwar, Prasad 2016).

Võitluses talentide pärast on tähtis luua ettevõtetest ja töökohast hea maine ning kommunikeerida oma tugevusi edukalt nii organisatsioonisiseselt kui ka -väliselt. Töötajatele suunatud väärtuspakkumise puhul on oluline ettevõtte sisene ning väline

kommunikatsioon ja (brändi) lubaduste täitmine. On tähtis, et töötajad oleksid motiveeritud brändilubadusi ellu viima, tegutsedes brändisaadikutena (Hulberg 2006). Bergstrom *et al.* (2002) järgi hõlmab sisemine bränding endas brändi (ja väärtuspakkumise) tulemuslikku kommunikeerimist töötajatele. Kommunikatsiooni- ja turundusosakondadel on oluline mõista, mis teeb konkreetse ettevõtte töötajate jaoks atraktiivseks, kuna organisatsiooni eesmärkide täitmine/mittetäitmine baseerub paljuski olemasolevate töötajate suhestumisel konkreetse tööandja brändiga (Maxwell, Knox 2009). Organisatsiooni kommunikatsiooni paindlikkus, avatus ja edumeelsus tagavad selle efektiivsuse. Uuringute kohaselt on töötajad, kes mõistavad ettevõtte poolt pakutavate hüvede väärtust, suurema tõenäosusega nendega rahul. (Mishra 2015) Tööandja võiks teada, millisena tahab ta enda organisatsiooni kujutada, kuidas on visioon kommunikeeritud töötajatele ja kuidas töötajad seda mõistavad (Sivertzen *et al.* 2013). Oluline on siinkohal organisatsioonikultuuri loomine läbimõeldult (Figurska, Matuska 2013).

Töö autorid leiavad, et tihtipeale ettevõtted alahindavad sisemise kommunikatsiooni tähtsust. Kuna aga reklaamid mõjutavad sarnaselt väljaspool organisatsiooni olevatele inimestele ka organisatsiooni töötajaid, on oluline, et ettevõtted prioritseeriks sisemist kommunikatsiooni, teeksid kõik endast oleneva, et sisemise reklaamimise mõju oleks positiivne. Lisaks on teada fakt, et organisatsiooni töötajad nadivad nii-öelda *insideri* ehk siseringi kuuluva inimese staatust, mistõttu nad soovivad informatsiooni saada enne väljapoole suunatud turundust ja kommunikatsiooni (Gilly, Wolfinbarger 1998).

On tähtis, et ettevõtted pööravad tähelepanu asjaolule, kuidas viia töötajate väärtused (ja käitumine) vastavusse ettevõtte väärtustega. Töötajatel on väärtuspakkumise kujundamise protsessis keskne roll ning nende (tööandja seisukohalt) õiges suunas käitumine ja tegutsemine võib tugevdada tööandja väärtuspakkumist. Kui aga töötajatel on ettevõtte väärtustega vastuolud, siis võib mõistagi organisatsiooni poolt reklaamitud sõnumite usaldusväärsus kannatada (Harris, de Chernatony 2001).

Tööandja kommunikatsioon välistele sihtgruppidele kätkeb seda, kuidas organisatsioon end näitab ja kuidas teised tajuvad organisatsiooni kui tööandjat (Martin *et al.* 2005). Tööandja väline kommunikatsioon on seega suunatud tööturul olevatele spetsialistidele, üliõpilastele, peatsetele koolilõpetajatele ja teistele sihtrühmadele. Isegi kui ettevõtte ei

loo oma kuvandit ega kujunda oma mainet teadlikult, siis ei pruugi see mõjutada seda, kuidas teda tööandjana tajutakse (Figurska, Matuska 2013). Kusjuures organisatsioonipoolse kommunikatsiooni tajumine ja hindamine töötajate poolt on sõltuvusseoses töötajate staažiga vastavas ettevõttes (Mishra 2015), põlvkondadevaheliste erinevuste tõttu on (potentsiaalsete) töötajate ja tööandjate vahel tihti peale vastandlikud ootused (White 2011, viidatud Setiawati 2019 vahendusel). Järelikult on uutele töötajatele vaja võimalikult kiiresti pärast nende värbamist tutvustada ettevõtte kommunikatsiooni reegleid ja standardeid, et töötajad usaldaksid ettevõttepoolset kommunikatsiooni rohkem (Mishra 2015). Olulised märksõnad tööandja välise kommunikatsiooni (strateegiate) elluviimisel on mainet parandavad värbamisprojektid, kaasaegsete kommunikatsioonikanalite oskuslik kasutamine, koostöö arvamusiidritega ning head suhted-sidemed akadeemilise ringkonnaga (Figurska, Matuska 2013). Uuringud on näidanud, et töötajad samastuvad organisatsiooniga tugevamalt, kui ettevõtte väline kuvand on atraktiivne (Maxwell, Knox 2009).

Tööandja (ja väärtuspakkumise) kommunikatsiooni saab jagada kolme osasse, mis omakorda jagunevad väiksemateks osadeks (Stubender-Lõugas 2011):

1. Kommunikatsioonistrateegia põhiosa koostamine. Väärtuspakkumise alusel tööandja brändi sõnumite loomine. Iga sihtrühma jaoks oma kindlad sõnumid. Kanalite valik. Tööandja brändi kommunikatsioonistrateegia kokkupanek. Kommunikatsiooniplaani koostamine.
2. Ettevalmistav osa. Kommunikatsiooni toetavate materjalide loomine. Kavas ettenähtud tööandja bränding.
3. Tööandja brändi lansseerimine. Tööandja brändi eraldi lansseerimine sisemistele ja välistele sihtrühmadele, kommunikatsiooniplaanist lähtumine jätkutegevuste puhul.

Tööandja väärtuspakkumise kommunikatsioon peab olema kooskõlas ettevõtte üldiste kommunikatsioonitegevuste, sh sisekommunikatsiooniga (vt tabel 3). Sisekommunikatsioon on mitmemõõtmeline, hõlmates palju enam kui info vahetamine ja -liikumine või töö kohta käiva teabe edastamine (Setiawati 2019). Lindo (1995) järgi on sisekommunikatsioon oluline järgmistel põhjustel:

- Sisekommunikatsioon toetab organisatsioonikultuuri ja selle elluviimist;

- Sisekommunikatsioonil on positiivne mõju töötajate lojaalsusele;
- Sisekommunikatsioon aitab tekitada töötajates huvi organisatsiooni ning selle eesmärkide vastu, aitab luua sarnaseid hinnanguid. Mida suurem see huvi on, seda suurem on tõenäosus, et töötajad toetavad eesmärke ja organisatsiooni üldisemalt.

Tabel 3. Sisekommunikatsiooni seosed tööandja väärtuspakkumisega.

Tööandja väärtuspakkumise faktorid	Tööandja väärtuspakkumise faktoritega seotud sisekommunikatsiooni ülesanded
Töötasustamine	Kaasata töötajaid töötasustamise põhimõtete väljatöötamisse, avalikustada põhimõtted (nt palgauuringud) ja selgitada neid töötajatele
Hüved ja soodustused	Kaasata töötajaid hüvede ja soodustuste (n-ö kompensatsioonipaketi) väljatöötamisse ja selgitada erinevate võimaluste tagamaid
Väärtused ja sotsiaalne keskkond	Kujundada välja ja teha töötajatele selgeks ettevõttesisene personalipoliitika (sh missioon, visioon ja väärtused)
	Veenda ja julgustada töötajaid ja juhtkonda parandusi ja muudatusi tegema (kaasamine ettevõtte juhtimisse ja otsustamisse)
	Edendada töötajate ja juhtkonna vahelisi suhteid (sotsiaalne töökeskkond)
	Informeerida töötajaid organisatsioonisiseste muudatuste kohta
	Suurendada töötajate teadlikkust ettevõttest, selle toodetest/teenustest ja väliskeskkonnast
Töö sisu ja hindamine	Hinnata töötajaid (tagasisideastamine ja tunnustamine)
	Julgustada töötajaid rakendama loovust uudsete töömeetodite väljatöötamisel (töö mitmekesisus ja väljakutsed)
Isiklik areng ja karjäär	Töölase turvatunde suurendamine, selgitades töö garantiisid ja muid stabiilsust (ettevõtte positiivsed majandustulemused, pikaajalised töötajad jm) toetavaid aspekte
	Selgitada ettevõttesisese karjääri võimalusi, vabade töökohtade pakkumine esmajärgus oma töötajatele
	Koolitusvõimaluste kommuникеerimine töötajatele

Allikas: autorite koostatud Talal (2013), Argenti (1998), Guffey *et al.* (2010) ja Browne (2012) põhjal.

Võib öelda, et kõik ettevõtte töötajad ja osakonnad töötavad ühise eesmärgi nimel ja sõltuvad üksteisest, nende omavahelisel koostöös mängib suurt rolli infovahetus (Md Nordin *et al.* 2011). Sujuv tööandja väärtuspakkumise sisekommunikatsioon on töötajate, osakondade ja seega ettevõttesisese koostöö ning toimimise seisukohalt ülimalt oluline. Uuringute kohaselt on mitmesugused sisekommunikatsiooni osad positiivses seoses igapäevatööga: näiteks uuendusmeelsed organisatsioonikommunikatsiooni teemalised algatused, avatud suhtluskanalid, pidev tagasisideastamine ja info jagamine üleüldisemalt (Setiawati 2019). Edukas sisekommunikatsioon tähendab, et töötajateni jõuab info ettevõttes toimuva kohta, nad mõistavad paremini otsuste tagamaid, mis omakorda

tähendab, et töötajad suudavad paremini samastuda organisatsiooni eesmärkidega. (Smith, Mounter 2008)

Hästi korraldatud sisekommunikatsioonil võib olla positiivne mõju ettevõtte mainele ja usutavusele (White *et al.* 2010). Siinkohal on tegu justkui lumepalliefektiga, sest hea mainega ettevõttes töötamine soodustab töötaja enesehinnangu kasvu, mis omakorda paneb ta enda tööst positiivses võtmes rääkima kaaslastele (mitte rääkima nt kuulujutte) ja vajadusel kaitsma ettevõtet (Morgan *et al.* 2004).

Osa tööandja väärtuspakkumise kommunikatsioonist on ka see, kuidas info liigub. Organisatsioonisisese kommunikatsiooni toimimisel saab eristada diagonaalset, horisontaalset ja vertikaalset info liikumise viisi. Vertikaalne infovoog organisatsioonis (kajastatakse läbi peamiste infokanalite):

- Otsustajatelt hierarhiliselt alla (ehk ülemuselt alluvale, tema omakorda oma alluvale jne) suunatud kommunikatsioon soovitu elluviimiseks. Edastatakse organisatsiooni direktiive, poliitikat ja juhiseid. (Downs, Adrian 2004) Funktsioonid on organisatsiooni eesmärkide edastamine, töötajate instrueerimine ja ka sidustamine, töö koordineerimine, nõuete selgitamine ja tagasiside andmine (Vadi 2004).
- Alt ülesse (ehk töötajatelt ülemus(t)ele) kommunikatsioon: ettepanekud-soovitused, tagasisidestamine, töötajate kaebused, töötajate-juhtide vahelised arutelud (Velentzas, Broni 2014). Pace ja Faulesi (1994) järgi on tähtis saada üleüldist tagasisidestavat informatsiooni nii enda tööle, organisatsioonile tervikuna kui ka kolleegide aadressil.

Vertikaalne kommunikatsioon ja selle sujuv toimimine on olulised mitmetel põhjustel. Kui töötajad on rahul oma otsese juhi poolse kommunikatsiooniga (sh tagasiside viisid, organisatsiooniga seotud info) ja üleüldse organisatsiooni ülevalt alla kommunikatsiooniga, siis nad samastavad end organisatsiooniga ning on organisatsioonile rohkem pühendunud (Downs, Adrian 2004).

Horisontaalne infovoog tähendab kommunikatsiooni sama hierarhilise tasandiga töötajate vahel (nt juhilt juhile). Horisontaalne kommunikatsiooniviis ei ole mõeldud mitte ainult

teavitamiseks, vaid ka teineteise toetamiseks ja tegevuste koordineerimiseks (Miranda, Miranda 2015).

Diagonaalset kommunikatsioonivoogu (infovahetus teise struktuuriüksuse liikme(te)ga, hierarhiliselt nii madalamal kui ka kõrgemal oleva(te)ga) esineb organisatsioonides kõige enam (Pace, Faules 1994). Diagonaalse infovoo eesmärk on organisatsioonisisese avatud kommunikatsiooni edendamine.

Inimsuhete koolkonna ideede (*human behaviour school*) kohaselt peaks juhtimisprotsessi olema kaasatud organisatsiooni töötajad kõikidelt tasanditelt. Nende suurema motivatsiooni ja kaasatustunde saavutamiseks peaks olema neil sõnaõigus ja osalus tööprotsesside ja -keskkonna osas: tähtis on, et organisatsioon toetab vabalt kulgevat kommunikatsiooni (Shockley-Zalabak 2012).

Tööandja väärtuspakkumise kommuniqueerimisel töötajatele peaksid ettevõtted silmas pidama töötajate ettekujutust ja kogemusi (Liu 2017). Erinevatele sihtrühmadele, näiteks olemasolevatele töötajatele, tuleb välja töötada eraldi kommunikatsiooni tavad ja suhtlemispraktikad. On teada tõsiasi, et töötajad on organisatsiooni eesmärkide saavutamise seisukohalt kõige väärtuslikum ja olulisem ressurss. Seega: kommunikatsioon on alati olnud positiivses seoses organisatsiooni kasumi ja kasvuga. (Steingrímssdóttir 2018, viidatud Setiawati 2019 vahendusel)

Tööandja väärtuspakkumise sõnumite edastamisel ja töötajate kaasamisel on mõistagi oluline roll ettevõtete ja osakondade juhtidel, kes peavad teadma, kuidas muutuste ajal ausameelselt töötajatega suhelda ning neid juhtida (Mishra 2015). Info liikumisel ja edastamisel sisekommunikatsioonis hoiavad sõnum ja kommunikatsioonikanal võrdset kaalu. Mida keerulisema ülesehitusega organisatsioon, seda rohkem peab olema kasutuses erinevaid kommunikatsioonikanaleid (Gossett 2006). Töö autorid aga selle väitega ei nõustu, leides, et olgu organisatsioon kui suur tahes, võib suurem arv infokanaleid tekitada ka rohkemat segadust, seda nii sõnumite edastajatele kui ka vastuvõtjatele. Samas, olulist teavet (nt eesmärgid, standardid, ettevõtte edu ja ebaõnnestumised, muudatused jne) tuleks siiski kommuniqueerida mitmel viisil (Mishra 2015). Viimati viidatud uuring kinnitas ka personaalse kommunikatsiooni olulisust ning samuti seda, et suuline vahetu suhtlus on tõenäoliselt tõhusam kui kirjalik – kuigi

soovitav on kombineerida erinevaid kommunikatsioonikanaleid, on suurema osa töötajate jaoks just näost-näku suhtlemine informatsiooni meeldejätmise seisukohalt kõige mõjusam ja efektiivsem. Töö autorid ei saa eelnevaga täielikult nõustuda, sest sageli on vaja, et vastastikuses kommunikatsioonis vahetatud info oleks taasesitatav ja -leitav ning seda võimaldab just kirjalik kommunikatsioon. Käimasoleva töö autorid arvavad, et töötajad suhtuvad kirjalikku informatsiooni tõsisemalt kui suulisesse, kuna sarnaselt näiteks kirjalikule lepingule võib olla taoline teave nii ametlikult kui ka psühholoogiliselt siduvam.

Ettevõtte väärtuspakkumise kommunikatsiooni sisekanaleid planeerides on oluline lähtuda senisest sisekommunikatsiooni praktikast ja organisatsioonikultuurist. Kuigi sisemiste sihtrühmade ni jõudmisel on sisekommunikatsioonikanalitel tähtis osa, tuleb meele pidada, et organisatsiooni töötajad asuvad ka väliskommunikatsiooni infoväljas. (Stubender-Lõugas 2011) Kui aga potentsiaalsed töötajad saavad vastuolulist infot ettevõtte kohta ja seda mitmest allikast, siis võib neil tekkida ettekujutus, et tööandja ei täida lubadusi, mis omakorda muudab potentsiaalsete töötajate jaoks organisatsiooni tööandjana vähem atraktiivseks. (Wallace *et al.* 2014)

Kommunikatsiooni olulisust tööandja väärtuspakkumise loomisel ja elluviimisel ei ole võimalik alahinnata. Tööandja väärtuspakkumise ja selle strateegia võib juhtimise erinevate instrumentide raames küll luua ja kirja panna, kuid alles läbi efektiivse kommunikatsiooni jõuab see realselt töötajateni. Keskset rolli mängivad siinkohal kõik osapooled, alustades ettevõtte juhtkonnast ja töötajatest ning lõpetades konkreetsemalt personali-, kommunikatsiooni- ja turundusosakondadega.

2. TÖÖANDJA VÄÄRTUSPAKKUMISE OLULISUS ETTEVÕTETE X JA Y SPETSIALISTIDE NING ÜLIÕPILASTE HINNANGUL

2.1. Uurimismetoodika ja valimi kirjeldus

Töö empiiriline osa toetub kahe tööstussektori ettevõtte uurimisele seoses väärtuspakkumise loomise ja rakendamisega. Vastavalt ettevõtete soovidele on mõlemad ettevõtted töös anonüümsed. Mõlema ettevõtte puhul aga asuvad peakontorid Tartus ning Eesti mõistes on tegu tugevate brändide ja oma valdkonna tippudega. Ettevõttes X on natuke üle 300 töötaja ning ettevõtte Y põhikoosseisu kuulub ligi 200 töötajat.

Ettevõtete üks valikukriteerium oli, et nad oleksid tegevad samas sektoris. Samuti soovisid autorid, et töötajate arvuline vahe ei oleks liialt erinev. Kuigi laiemalt saab nii ettevõtte X kui ka Y liigitada tööstussektori alla, on ettevõtete põhitegevusvaldkonnad oma olemuselt siiski kardinaalselt erinevad.

Empiirilises osas võrreldakse väärtuspakkumise elementidele antud hinnangute sarnasusi ja erinevusi kahe sihtgrupi vahel: ettevõtete X ja Y spetsialistid ning Tartu Ülikooli eestikeelse bakalaureuseõppe majandustudengid. Oluline osa tulemuste analüüsist on ka reaalne olukord ehk siis vastavate ettevõtete praegune väärtuspakkumise olemus. Kirjeldatud võrdlevad töö autorid teooriaosaga, tuues välja huvitavaid sarnasusi ja erinevusi kahe töö põhiosa vahel.

Valitud ettevõtete puhul jagunevad töötajaskonnad järgmiselt:

- tootmistöölised;
- spetsialistid, juhid, assistendid ning teised kontoris töötavad inimesed.

Töö autorid otsustasid küsitleda teises grupis mainitud töötajaid (edaspidi: spetsialistid), kes klassifitseeriti koostöös ettevõtete personaliosakondadega.

Andmete kogumise osa baseerus järgmistel etappidel:

- ankeetküsitluste korraldamine X ja Y spetsialistide seas;
- ankeetküsitluste korraldamine Tartu Ülikooli bakalaureuseõppe majandusteaduse eriala tudengite seas;
- intervjuud ettevõtete X ja Y personalitöötajate ja -juhtidega;
- lisaintervjuud ettevõtete X ja Y spetsialistide ning personaliosakondade töötajatega.

Töö autorite esmane soov oli viia küsitlused nii spetsialistide kui ka üliõpilaste seas läbi paberkujul, kuid eriolukorra tõttu olid autorid sunnitud küsitlused ümber kujundama vastamiseks interneti teel (Google Forms). Töö autorid mõistavad, et paberkujul oleks vastanute protsent olnud kindlasti oluliselt kõrgem. Ankeetküsitlustele vastanute arvud on näha tabelis 4. Et aga osalejatel oleks üldse motivatsiooni internetis vastata, loosisid töö autorid kummagi ettevõtte vastanute ja üliõpilaste vahel välja Lõunakeskuse kinkekaarte.

Tabel 4. Ankeetküsitlustele vastanute arvud.

	Ettevõtte X ja Y spetsialistid	Tartu Ülikooli bakalaureuseõppe majandustudengid
Valimisse kuulunute koguarv	128	196
Vastanute arv ja protsent	55 (43%)	42 (21%)

Allikas: autorite koostatud uurimistulemuste põhjal.

Mitmete arutelude ja töö juhendajaga konsulteerimise tulemusena otsustasid autorid peatselt tõsisemalt tööturule sisenevate inimeste puhul küsitleda just üliõpilasi, mitte aga näiteks kutseharidust omandavaid noori, sest nagu selgus ka töö tulemustest (vt tabel 5), on suuremal osal küsitletud spetsialistidest kõrgharidus. Tihtipeale on kõrgharidus ka üks eeldus vastavate ettevõtete spetsialistiks (selle all mõeldakse eelmainitud valimit) kandideerimisel.

Tabel 5. Valimi struktuur.

	Ettevõtte X ja Y spetsialistid	Tartu Ülikooli bakalaureuseõppe majandustudengid
Sugu	N: 55% M: 45%	N: 64% M: 36%
Vanus	Kuni 29: 15% 30–49: 58% 50 või vanem: 27%	
Haridus	Kõrgharidus: 64% Keskhariidus/Muu: 36%	1. kursus: 38% 2. kursus: 36% 3. kursus: 26%
Positsioon	Juht: 18% Spetsialist: 73% Assistent/Muu: 9%	
Tööstaaž vastavas ettevõttes	Kuni 5 aastat (k.a): 40% 6 kuni 10 aastat (k.a): 18% 11 või enam aastat: 42%	
Ainult töötan/õpin vs. töötan ja õpin	Ainult töötan: 87% Töötan ja õpin: 13%	Ainult õpin: 45% Õpin ja töötan: 55%

Allikas: autorite koostatud uurimistulemuste põhjal.

Majandusteaduskonna tudengid tundusid ettevõtete eripära arvestades kõige sobivamad, sest valimisse kuuluvate spetsialistide erialane spekter ettevõtetes X ja Y on mitmekesine, nagu ka eeldatav tulevane karjäärivalik majandusteaduskonna bakalaureuseõppe tudengite puhul. Töö autorid teadvustavad endile, et bakalaureuseõppe majandusteaduse eriala puhul on ilmselt ka neid, kes on erialasel tööturul tegutsenud juba pikalt, kuid siinkohal on suure tõenäosusega tegu eranditega üldises valimis. Seega ei mõjuta nimetatud töö töö järgmistes osades tehtavaid üldistusi lähitulevikus erialasele tööle suunduvate üliõpilaste osas (võrdluses juba töötavate inimestega).

Töö autorid palusid saata ankeetküsitlused ettevõtete X ja Y valimisse kuuluvatele inimestele personalitöötajatel, üliõpilasteni jõuti läbi majandusteaduskonna turundusspetsialisti ning sotsiaalmeedia kursusegruppide. Mõlema puhul palusid autorid teha vastamiste osas ka meeldetuletusi.

Nii spetsialistidele kui ka üliõpilastele saadetud ankeetküsitlused põhinesid teooriaosas kirjeldatud ROW-mudelil ja EmpAti skaalal ning nende käsitlel. Töö autorid on teadlikud, et kuna ROW-mudel põhineb uuringul, milles osales enam kui 2000 USA töötajat 25 erinevast valdkonnast, siis võib töö empiirilises osas välja tulla mõningaid Eesti töökultuurist lähtuvaid ja küsitletud spetsialistide tajust sõltuvaid erisusi.

Et võrdlusmomente oleks võimalikult palju, olid nii spetsialistidele kui ka üliõpilastele saadetud ankeetide küsimustikud peaaegu identsed (väikeste kohandustega eelinfo küsimuste juures). Ankeetvormis olid elementide taga ka lühikesed täpsustused, mida on autorid vastava elemendi puhul silmas pidanud (vt lisa 1 ja 2, alates lk 71). Küsimustiku koostamisel sai valitud neljapalline skaala, eesmärgiga jätta välja sageli populaarseks osutuv keskmine valik. Vastajate valikud töö autorite poolt saadetud küsimustiku põhiosa puhul olid järgmised:

- 1 = täiesti ebaoluline;
- 2 = väheoluline;
- 3 = oluline;
- 4 = väga oluline.

Antud skaala sundis vastajaid langetama valiku, kas konkreetne väärtuspakkumise element on nende jaoks oluline või mitte. Nimetatud hinnetele autorite poolt juurde lisatud sõnaline klassifikatsioon lihtsustab töö järgmistes osades ka tulemuste presenteerimist ning järelduste tegemist. Töö autorid arvestasid küsimustikku koostades asjaoluga, et neljapallise skaala valiku puhul on väärtuspakkumise elementide olulisust vastajate jaoks mõnevõrra keerulisem eristada, kui see oleks olnud suurema arvu valikuvariantide puhul.

Selleks et hinnata, kuidas tööandja väärtuspakkumise faktorid toimivad ja kas nende alla kuuluvad elemendid on paigas, arvutasid töö autorid esmalt faktorite Cronbachi alfa ning tegid seejärel eksploratiivse faktoranalüüsi IBM SPSS Statistics programmi abil. Kuna 55% üliõpilastest töötavad ja õpivad samaaegselt, eeldavad töö autorid, et nende arusaamine elementidest on sarnane spetsialistidele ning analüüsiks valimid ühendati. Faktoranalüüsi tagajärjel faktorite koosseis mõnevõrra muutus (osad elemendid vahetasid faktorit ning üks element ei sobinud tööandja väärtuspakkumisse). Töö autorid kontrollisid faktoranalüüsi põhjal tekkinud faktorite sisereliaablust, mis andis parema tulemuse kui esialgne tööandja väärtuspakkumise elementide jaotus.

Kui tulemuste esimene teemaplokk keskendub peaaesjalikult sellele, kuidas tööandja väärtuspakkumise elemendid faktoritesse jaotuvad, siis viies järgmises alapeatükis toovad töö autorid uuendatud faktorite põhjal välja peamised erinevused spetsialistide ja üliõpilaste hinnangutes ja võrdlevad ankeetküsitluste tulemusi intervjuudega. Tulemuste

sisuline peatükk on tulenevalt eespool kirjeldatust jagatud teemaplokkide põhiselt viide erinevasse osasse (vt ka ptk 2.2.1., lk 31):

- töötasustamine;
- hüved ja soodustused;
- väärtused ja sotsiaalne keskkond;
- töö sisu ja hindamine;
- isiklik areng ja karjäär.

Töö autorid võrdlesid spetsialistide ja üliõpilaste keskmisi hinnanguid faktorites sisalduvatele elementidele ja hinnangute moode, lisaks kahe grupi hinnangute keskmisi tulemusi IBM SPSS Statistics programmi abil, kasutades Mann-Whitney U mitteparameetrilist testi. Testi valiku põhjused olid järjestusmuutuja kasutamine uuringus (hinnang neljapalli skaalal), väike valim ning kaks võrreldavat gruppi. Hinnangud loeti statistiliselt oluliseks, kui Mann-Whitney U test näitas, et $\text{sig} \leq 0,05$.

Lisaks viisid töö autorid kokku läbi kuus intervjuud, et sügavuti uurida ja selgitada tööandja väärtuspakkumise elementide sisu. Neist kaks esimest toimusid töö esimeses faasis (aprillikuus) ettevõtete personaliosakondade töötajatega. Poolstruktureeritud intervjuude eesmärk oli kaardistada, kuidas teostatakse valitud ettevõtetes töötajatele suunatud väärtuspakkumist. Tulenevalt olukorrast tuli intervjuud läbi viia virtuaalselt, kasutades Microsoft Teamsi platvormi. Intervjuude küsimused toetusid teoreetilistele lähtekohtadele (peamiselt ROW-mudel ja EmpAti skaala) ning töö autorite poolt ettevõtte spetsialistidele ning tudengitele esitatud küsimustikule.

Pärast tulemuste esmast analüüsi viisid töö autorid juulikuus telefoni teel läbi veel neli poolstruktureeritud lisaintervjuud, mille eesmärk oli saada arvamusi- ja hinnangupõhiseid vastuseid töö autorite poolt tekkinud lisaküsimustele. Eelkõige huvitas töö autoreid, miks üks või teine element vastajate hinnangul oli kas kõige tähtsam või kõige vähem olulisem või vahetas faktorit (vt intervjuude kavasid alates lisa 3, lk 76. Intervjueeritavateks oli kummastki ettevõttest üks spetsialist (valiti juhuslikkuse põhimõttel koostöös ettevõtete personalitöötajatega, pidi olema eelnevalt vastanud ankeetküsitlusele) ning kummagi ettevõtte personalitöötaja.

Faktorite alapeatükkidele järgnevad tööandja väärtuspakkumise kommunikatsiooni aspektide analüüs valitud ettevõtete näitel ning tööandja väärtuspakkumise edasiarendamise võimalused ettevõtetes X ja Y. Tööandja väärtuspakkumise kommunikatsiooni ülevaade hõlmab muu hulgas seda, kuidas tööandja väärtuspakkumise kommunikatsiooni uuritavates ettevõtetes teostatakse, tuginedes ettevõtete esindajatega läbi viidud poolstruktureeritud intervjuudele. Sellele järgnevad edasiarendamise võimalused nii tööandja väärtuspakkumise faktorite kui ka kommunikatsiooni osas, põimides ja otsides seejuures seoseid nii töö teoreetiliste lähtekohtade kui ka empiirilise osaga.

2.2. Tööandja väärtuspakkumise elementidele antud hinnangute eripärad ettevõtete X ja Y spetsialistide ning üliõpilaste puhul

2.2.1. Tööandja väärtuspakkumise faktorite reliaablus- ja faktoranalüüs

Kuna empiiriline uuring tugines autorite endi kohandatud tööandja väärtuspakkumise faktorite grupeeringule, siis kontrollisid autorid nende sisereliaablust ehk kas grupeeritud faktorid on usaldusväärsed. Selleks arvutasid autorid IBM SPSS Statistics programmiga faktorite Cronbachi alfad. Üldjuhul näitavad faktorite seesmist kooskõla koefitsiendid suuremad kui 0,7, kuid kuna antud töö puhul oli empiirilise uuringu valim võrdlemisi väike, siis on töö autorid võtnud sisereliaabluse lävendiks 0,6, mis on eksperimentaaluuringute puhul aktsepteeritav. Järgnev tabel 6 kajastab tööandja väärtuspakkumise faktorite sisereliaablusi.

Tabel 6. Autorite kohandatud tööandja väärtuspakkumise faktorite sisereliaablused.

Tööandja väärtuspakkumise faktor	Elementide arv faktoris	Sisereliaablus (Cronbachi alfa)
Töötasustamine	6	0,657
Hüved ja soodustused	5	0,676
Väärtused ja sotsiaalne keskkond	5	0,633
Töö sisu ja hindamine	5	0,649
Isiklik areng ja karjäär	4	0,502

Allikas: autorite koostatud empiirilise uuringu tulemuste põhjal.

Töötasustamise faktori Cronbachi alfa väärtus tuli IBM SPSS Statistics programmi arvutuste põhjal 0,657. Kui faktorist välja arvata töötasustamissüsteemi läbipaistvus, on tulemus veelgi parem (0,686).

Hüvede ja soodustuste faktori sisereliaablus on antud töö konteksti arvestades üpris hea (vt tabel 6), kuid kui faktorist välja visata tööaja paindlikkus, tuleb Cronbachi alfa väärtuseks 0,713, mis on juba väga hea tulemus.

Väärtuste ja sotsiaalse keskkonna faktor on saanud Cronbachi alfa väärtuseks 0,633 ning reliaablusanalüüsi põhjal on see maksimaalne tulemus.

Töö sisu ja hindamise sisereliaablus on võrdlemisi hea (0,649), kuid kui faktorist eemaldada arusaadavad ja hästi struktureeritud tööülesanded, tuleks Cronbachi alfa väärtuseks 0,701.

Isiklik areng ja karjäär on reliaablusanalüüsi põhjal kõige nõrgem faktor. Kui sellest välja arvata tööalane turvatunne, siis usaldusväärsus mõnevõrra paraneb (Cronbachi alfa väärtus 0,515). Töö autorite hinnangul on tegemist kas vastajate jaoks arusaamatu seosega või halvasti grupeeritud faktoriga.

Et uurida, kas faktorites sisalduvaid elemente on võimalik ka teisiti grupeerida, viisid töö autorid läbi eksploratiivse faktoranalüüsi IBM SPSS Statistics programmiga, kasutades andmete struktuuri selgemaks muutmiseks ortogonaalset roteerimismeetodit Varimax. Autorid jätsid mudelisse viis faktorit, tuginedes nii teoreetilisele sisule kui ka Kaiseri kriteeriumile, mille kohaselt peavad kõik faktori omaväärtused olema ≥ 1 (ehk iga faktor peab kirjeldama vähemalt ühte tunnust). Viie faktori puhul on omaväärtus (*eigenvalue*) >1 ja täidab seega kriteeriumi. Elementide ja faktorite korrelatsioonseose minimaalseks lävendiks määrasid autorid 0,30 (väärtused alla selle omavad ebaolulist või väga nõrka seost), seos väärtusega $>0,60$ on autorite hinnangul tugev. Elemendid, mis laadusid analüüsi kohaselt mitme eri faktori alla, liigitasid autorid faktoritesse kõige tugevama seose alusel.

Faktoranalüüs näitab, et elemendid kategoriseeruvad faktoritesse üpris sarnaselt autorite kohandatud tööandja väärtuspakkumise mudelile. Siiski on mõningaid erisusi, millele

viitasid ka faktorite sisemise reliaabluse analüüsi tulemused. Järgnev tabel 7 näitab faktoranalüüsi kohaselt moodustunud tööandja väärtuspakkumise faktoreid.

Tabel 7. Tööandja väärtuspakkumise elementide jaotumine.

Autorite esialgsed tööandja väärtuspakkumise faktorid	Tööandja väärtuspakkumise faktorid ning nendes sisalduvate elementide laadungi näitajad faktoranalüüsi kohaselt
Töötasustamine	
Põhipalk	Põhipalk (0,696)
Lisatasud	Lisatasud (0,656)
Tulemustasustamine	Tulemustasustamine (0,476)
Preemiad	Preemiad (0,457)
Haigushüvitised	Haigushüvitised (0,660)
Töötasustamissüsteemi läbipaistvus	Tööalane turvatunne (0,474)
Hüved ja soodustused	
Tööaja paindlikkus	Ühisüritused (0,609)
Tervise- ja spordisoodustused	Tervise- ja spordisoodustused (0,762)
Perega seotud toetused	Perega seotud toetused (0,672)
Töötajatele osutatavad täiendavad soodustused)	Töötajatele osutatavad täiendavad soodustused (0,691)
Füüsiline töökeskkond	Töötasustamissüsteemi läbipaistvus (0,540)
Väärtused ja sotsiaalne keskkond	
Missioon ja väärtused	Missioon ja väärtused (0,707)
Ettevõtte maine	Ettevõtte maine (0,764)
Sotsiaalne töökeskkond	Sotsiaalne töökeskkond (0,521)
Ühisüritused	Tunnustamine (0,546)
Töötajate kaasamine ettevõtte juhtimisse ja otsustamisse	
Töö sisu ja hindamine	
Arusaadavad ja hästi struktureeritud tööülesanded	Tööaja paindlikkus (0,622)
Töö mitmekesisus ja väljakutsed	Töö mitmekesisus ja väljakutsed (0,746)
Iseseisvus tööülesannete täitmisel ja otsustamisel	Iseseisvus tööülesannete täitmisel ja otsustamisel (0,656)
Tagasisidestamine	Tagasisidestamine (0,471)
Tunnustamine	Isiklik areng (0,544)
	Töötajate kaasamine ettevõtte juhtimisse ja otsustamisse (0,747)
Isiklik areng ja karjäär	Karjäär
Ametinimetused	Ametinimetused (0,631)
Isiklik areng	Ettevõttesisene karjäär (0,765)
Ettevõttesisene karjäär	
Tööalane turvatunne	

Allikas: autorite koostatud faktoranalüüsi põhjal.

Et kontrollida faktoranalüüsi põhjal tekkinud uute grupeeringute usaldusväärsust, viisid autorid uuesti läbi reliaablusanalüüsi, mille tulemused on näha tabelist 8.

Tabel 8. Faktoranalüüsi põhjal kujunenud tööandja väärtuspakkumise faktorite sisereliaablused.

Tööandja väärtuspakkumise komponent faktoranalüüsi kohaselt	Faktorite arv komponendis	Sisereliaablus (Cronbachi alfa)
Töötasustamine	6	0,683 (kui välja arvata tööalane turvatunne, siis $\alpha=0,686$)
Hüved ja soodustused	5	0,749 (kui välja arvata töötasustamissüsteemi läbipaistvus, siis $\alpha=0,774$)
Väärtused ja sotsiaalne keskkond	4	0,638
Töö sisu ja hindamine	6	0,762 (kui välja arvata tööaja paindlikkus, siis $\alpha=0,764$)
Karjäär	3	0,429

Allikas: autorite koostatud faktoranalüüsi ja reliaablusanalüüsi põhjal.

Faktoranalüüsi kohaselt ei sobi töötasustamissüsteemi läbipaistvus töötasustamise faktorisse. Selle asemel pakub analüüs tööalast turvatunnet, mis tegelikult juba algselt paiknes Berthon *et al.* (2005) EmpAti skaala majandusliku dimensiooni järgi töötasustamise faktorisse (kindlustunne töö osas). Autorid arvavad, et kuigi Browne (2012) järgi kuulus antud element isikliku arengu ja karjääri faktorisse, on selle loogilisem koht tõepoolest töötasustamise all, seda eeldusel, et vastajad ei taju turvatunnet (isikliku) karjääri osana. Faktoranalüüsi tulemuste põhjal tehtud uued reliaablusanalüüsi katsetused (vt tabel 8) küll näitavad, et tööalase turvatunde eemaldamisel on uue töötasustamise faktori sisereliaablus veidi kõrgem, kuid autorite hinnangul ei ole mõistlik antud elementi tööandja väärtuspakkumisest välja arvata, kuna ilmselt on vastajad tööalast turvatunnet tajunud töötasustamise osana just seetõttu, et see on tihedalt seotud palgaga. Lisaintervjuudest aga selgus, et tööalane turvatunne on vastajate jaoks küllaltki lai mõiste, hõlmates muu hulgas ettevõtte üldist käekäiku ja turvalisuse taset, lõpetades töö olemasolu ja stabiilse palgaga. Sellest järeldavad töö autorid, et algne küsimus oleks ehk võinud olla selgesõnalisem.

Töötasustamissüsteemi läbipaistvus paigutub faktoranalüüsi kohaselt hüvede ja soodustuste alla, kuid samas näitab nii esimene kui ka teine reliaablusanalüüs, et antud elemendi eemaldamine saavutab märksa parema usaldusväarsuse. Kui autorid alguses kahtlustasid, et ümberpaigutamise põhjuseks võib olla vastajate ebaselge arusaamine elemendi sisust (autorid kahtlustavad, et neile esitatud küsimus võis olla mõneti segaselt üles ehitatud), siis lisaintervjuudest tuli välja, et küsimusest saadi korrektselt aru. Pigem

seostasid vastajad töötasustamissüsteemi läbipaistvust tulemustasustamisega, mis aga samuti kuulub töötasustamise faktorisse. Seega jääb siinkohal selgusetuks, miks antud element hüvede ja soodustuste alla paremini sobib.

Tööaja paindlikkus ei kuulu faktoranalüüsi kohaselt hüvede ja soodustuste alla, vaid sobib paremini töö sisu ja hindamise faktorisse (ilmselt on põhjuseks see, et spetsialistid ja üliõpilased ei taju seda mitte niivõrd hüve või soodustusena, vaid peavad oluliseks töö sisu elemendiks). Ettevõtte X personalispetsialist (2020) on lisaintervjuus aga võimalikuks ümberpaigutamise põhjuseks pakkunud eriolukorra: „*Võib-olla seda ei võetud eriolukorra ajal kui hüve. Võib-olla tollel hetkel ta tunduski pigem töö sisu.*” Ettevõtte Y personalijuhi öeldu kinnitas eelöeldut: „*Kodukontor ei olnudki ekstrahüve, vaid asjaolude paratamatus.*” Võimalikuks põhjenduseks pakuti ka töökorralduslikke erinevusi. Siiski soovitab reliaablusanalüüs elemendi antud faktori alt eemaldada, et saavutada suuremat usaldusväärsust. Kuna see omab aga faktoris võrdlemisi suurt seost ning selle väljaarvamine Cronbachi alfa väärtust märkimisväärselt ei suurenda (erinevus kõigest 0,002), siis ei pea töö autorid vajalikuks seda tööandja väärtuspakkumisest eemaldada.

Füüsiline töökeskkond aga omab hüvede ja soodustuste faktoris kas väga nõrka või olematut seost, mistõttu see ei sisaldu tööandja väärtuspakkumises. Töö autorid kahtlustavad enda kogemustele tuginedes, et vastajad on antud elementi tajunud pigem töö loomuliku osana kui tööandja väärtuspakkumise osana.

Ühisüritused liigituvad faktoranalüüsist lähtuvalt mitte väärtuste ja sotsiaalse keskkonna, vaid hüvede ja soodustuste alla ja seda üpris tugeva seosega (0,609). Autorite hinnangul on vangerduse põhjuseks asjaolu, et vastajad peavad neid oluliseks kompensatsioonipaketi osaks. Lisaintervjuu põhjal kommunikeerib ettevõtte Y ühisüritusi lisahüvena. Lisaks arvas sealne personalijuht, et „*Töötaja jaoks iseenesest ongi lihtsam rääkida hüvedest ja soodustustest. Nende jaoks võib-olla organisatsioonikultuuri teema ongi võõram, see pigem on juhtimise teema.*” Sama ettevõtte spetsialist ütles tabavalt, et ühisüritused on töökeskkonnast väljas ning et kuna igas ettevõttes neid ei korraldata, siis võibki mõne vastaja jaoks tegemist olla hüvega. Ettevõtte X spetsialist arvas samuti, et tulijad tajuvad ühisüritusi pigem lisahüvena. Seega peab autorite hinnang paika ning ühisüritused peakski liigituma pigem hüvede ja soodustuste alla.

Töötajate kaasamine ettevõtte juhtimisse ja otsustamisse liigub faktoranalüüsi kohaselt väärtuste ja sotsiaalse keskkonna faktorist töö sisu ja hindamise alla, mis tähendab, et vastajate jaoks on see tugevalt seotud (faktoranalüüsi kohaselt seos 0,747) töö sisulise poolega. Autorid kahtlustavad, et põhjus ei pruugi peituda mitte selles, et küsimusest valesti aru saadi, vaid et vastajate jaoks ongi tegemist töö loomuliku osaga.

Väärtuste ja sotsiaalse keskkonna faktor saab aga lisaelemendi tunnustamise kujul, mis esialgu paiknes töö sisu ja hindamise faktoris. See näitab, et tunnustamine aitab vastajate jaoks üleval hoida toimivat organisatsioonikultuuri ja tekitada ühtsustunnet ega ole hindamise osa, nagu autorid seda esialgu tajusid. Kuna intervjuudest selgus, et mõlemas ettevõttes rakendatakse tunnustamist sageli organisatsiooniüleselt (st avalikult), siis autorid faktoranalüüsi tulemuse üle ei imesta.

Töö sisu ja hindamise alla ei sobi faktoranalüüsi kohaselt arusaadavad ja hästi struktureeritud tööülesanded, mis autorite arvates on veidi üllatuslik. Negatiivse korrelatsiooniga (-0,324) liigituks antud element isikliku arengu ja karjääri alla (negatiivne laadung tähendab seda, et see on teistega negatiivses seoses). Samuti ei sobi kõnealune element faktoranalüüsi kohaselt ühegi teise faktori alla, mistõttu autorid leiavad, et vaatamata vastajate poolt antud kõrgetele keskmistele hinnangutele ei ole see ehk osa tööandja väärtuspakkumisest.

Isikliku arengu ja karjääri faktorist liigub töö sisu ja hindamise alla isikliku arengu element, mis tähendab, et vastajad peavad isiklikku arengut pigem töö sisuliseks osaks. Siinkohal järeldavad autorid, et vastajate jaoks on isiklik areng just tööalane.

Kui üldjuhul on pärast faktoranalüüsi jaotunud faktorite usaldusväärssused esialgsetest suurema väärtusega, siis viimane, isikliku arengu ja karjääri faktor sai kehvema tulemuse. Autorite hinnangul on põhjus ühelt poolt väike valim (seetõttu pole muster nii selge), teisalt on seal negatiivse korrelatsiooniga element, mille eemaldamisel on tulemus märksa parem (kuid siiski esialgsest väiksem). Selguse mõttes andsid autorid isikliku arengu ja karjääri faktorile pärast elementide ümberjaotumist uue nime – karjäär.

Autorid reastasid ka tööandja väärtuspakkumise viis kõige olulisemat ja viis kõige vähem tähtsat elementi ettevõtete X ja Y spetsialistide ning üliõpilaste keskmistest hinnangutest lähtuvalt. Tulemused on näha tabelis 9.

Tabel 9. Tööandja väärtuspakkumise viis olulisemat ja vähem tähtsat elementi ettevõtete X ja Y spetsialistide ning üliõpilaste keskmistest hinnangutest lähtuvalt.

Spetsialistid	Üliõpilased
1. Sotsiaalne töökeskkond	1. Sotsiaalne töökeskkond
2./3. Põhipalk	2. Isiklik areng
2./3. Tööalane turvatunne	3. Tööalane turvatunne
4. Töötasustamissüsteemi läbipaistvus	4./5. Töötasustamissüsteemi läbipaistvus
5. Tulemustasustamine	4./5. Töö mitmekesisus ja väljakutsed
...	...
19. Tunnustamine	19. Töötajatele osutatavad täiendavad soodustused
20. Ettevõttesisene karjäär	20./21. Ametinimetus
21. Tagasisideastamine	20./21. Ühisüritused
22. Ühisüritused	22. Perega seotud toetused
23. Ametinimetus	23. Tervise- ja spordisoodustused

Allikas: autorite koostatud empiirilise uuringu tulemuste põhjal.

Nagu tabelist 9 näha, on nii spetsialistid kui ka üliõpilased kõige kõrgemalt hinnanud sotsiaalset töökeskkonda, samas kui ülejäänud tööandja väärtuspakkumise elementidele antud keskmised hinnangud on mõnevõrra erinevad. Hinnangute erisusi ja sarnasusi käsitlevad töö autorid järgnevas alapeatükis (ptk 2.2.2.–2.2.6.).

2.2.2. Töötasustamine

Ettevõtete X ja Y spetsialistide ning üliõpilaste antud keskmised hinnangud töötasustamise faktoril sisalduvatele elementidele (jaotatud faktoranalüüsi tulemustest lähtuvalt), hinnangute moodid ning keskmiste hinnangute erinevuste olulisuse tõenäosused Mann-Whitney testi kohaselt on välja toodud tabelis 9.

Tabel 9. Töötasustamise faktorile antud hinnangud ettevõtete spetsialistide ning üliõpilaste poolt.

Element	Ettevõtete X ja Y spetsialistid		Üliõpilased		Mann-Whitney U testi olulisuse tõenäosus
	Keskmine	Mood	Keskmine	Mood	
Põhipalk	3,73	4	3,33	4	0,006
Lisatasud	3,05	3	2,98	3	0,733

Tulemus- tasustamine	3,45	4	3,02	3	0,008
Preemiad	3,17	3	2,95	3	0,126
Haigushüvitised	3,35	4	3,14	3	0,138
Tööalane turvatunne	3,73	4	3,48	4	0,019

Allikas: autorite koostatud empiirilise uuringu tulemuste põhjal.

Ankeetküsimustiku raames uuriti esmalt töötasustamise põhielementide olulisust uuritavate ettevõtete spetsialistidele ja üliõpilastele. Uuringust selgus, et põhipalk on spetsialistide jaoks väga oluline väärtuspakkumise element, sest sellele antud keskmine hinnang on üks kõrgemaid (3,73). Üliõpilastel oli vastav näitaja 3,33 (hinnangute statistiliselt oluline erinevus $\text{sig.} \leq 0,05$). Põhipalga olulisusele viitavad ka ühesugused moodid (4; ehk vastajad valisid kõige enam vastusevarianti „väga oluline“).

Kui ettevõtte X personalispetsialist (2020) arvas lisaintervjuus, et spetsialistide poolt põhipalgale antud kõrgem hinnang (võrdluses üliõpilastega) võib olla tingitud põlvkondade erinevusest ja erinevatest ootustest, siis nii ettevõtte Y personalijuht (2020) kui ka spetsialist (2020) arvasid erinevuse põhjuseks olevat üliõpilaselu eripära. Ettevõtte Y personalijuht ütles, et „... *kui on õpingute periood, siis neil on ka võib-olla mingeid muid toetusi... ta tahab õppida ja ühtlasi tahab endale mingi sissetuleku saada õpingute kõrvale, et natuke paremini läheks. Töötajate puhul tavaliselt on eesmärk, et peab suutma end üleval pidada ja üldjuhul inimesed juba omavad perekonda, on mingid kohustused*”. Ettevõtte Y spetsialist (2020) kinnitas eelöeldut: „*Ma arvan, et sellisel juhul ei olegi palk nii oluline, kui tegu ei ole nii-öelda unistuste tööga, mida tahetakse teha ja mille jaoks koolis õpitakse.*”

Ettevõtted võimaldavad töötajatele konkurentsivõimelist palka, mis vastavalt Fontese palgaturu-uuringule vaadatakse kord aastas üle. Ettevõtte Y personalijuht (2020) väidab näiteks, et „... *me lähtume oma piirkonna vastava tööpere mediaanväärtusest. Ja kui turg näitab, et meie palgatase jääb mediaanväärtusele alla, siis meil on põhjust minna põhitasu korrigeerima ja kui turg näitab, et me oleme mediaanväärtusest ülevalpool, siis seda vajadust ei ole*”. Ettevõtte X personalispetsialist (2020): „*Töötajatele on tänasel päeval suureks üllatuseks isegi see, et palgapäev on kindlal kuupäeval ... et tööandja on usaldusväärne.*”

Lisatasud on keskmistest hinnangutest lähtuvalt ettevõtete spetsialistide ning üliõpilaste jaoks vähem olulised kui põhipalk. Võttes arvesse nii ettevõtete töötajate kui ka üliõpilaste keskmisi hinnanguid ja moodi, saab öelda, et lisatasud on mõlema grupi jaoks olulised. Ühtlasi võib spetsialistide keskmise hinnangu põhjal väita, et lisatasud on nende jaoks töötasustamise faktori puhul kõige vähem tähtsad.

Intervjuudest (2020) selgus, et lisatasusid pakutakse ettevõtetes võrdlemisi vähe, kuna nii-öelda kontoritöötajatele ongi neid keerulisem pakkuda. Sellest lähtudes on mõnevõrra madalam spetsialistide poolt antud hinnang võrdluses mõne teise töötasustamise elemendiga autorite jaoks ootuspärane.

Tulemustasustamine on spetsialistide jaoks väga oluline, võttes arvesse sellele antud keskmist hinnangut ning moodi (vastavalt 3,45 ja 4). Üliõpilased hindavad tulemustasustamist veidi vähem olulisemaks kui spetsialistid – sellele viitab nii keskmine hinnang 3,02 kui ka mood 3 (hinnangute statistiliselt oluline erinevus $\text{sig.} \leq 0,05$).

Ettevõtte X personalispetsialist (2020) pakkus üliõpilaste ja spetsialistide hinnangute erinevusele põhjenduseks, et tegemist võib olla erinevate ootustega sihtgruppidest tingituna. „*Ma arvan, et üliõpilased ei tunneta seda süsteemi sellisena, nagu töötajad seda reaalses elus näevad,*” lisas ettevõtte X spetsialist (2020). Ka ettevõtte Y personalijuht (2020) ütles, et „*See ei ole väga tavaline, et tasupaketis on igakuiselt tulemustasu osa. Üliõpilased ei oska seda oodata ja seetõttu ei oska seda ka hinnata*”.

Ettevõttes Y jagatakse igakuist tulemustasu erinevate mõõdikute alusel kõikidele töötajatele siis, kui ettevõttel läheb hästi. Töötajatele jagatava summa puhul ühesed kriteeriumid puuduvad: „*Tulemustasu korrigeeritakse õigluse järgi ja töötajapõhiselt.*” (ettevõtte Y personalijuht 2020). Tulemustasustamine on tähtis ka ettevõttes X, kus juba 20 aastat on kõikidele töötajatele olnud kindel tulemustasustamise süsteem (mõõdikud olenevad üksusest ja töö iseloomust). Osadel töökohtadel rakendub tulemustasu kord kuus, teistel aga on neljakuuline arvestusperiood. Rekordiliste (müügi)tulemuste puhul on töötajatele ette nähtud võrdses suuruses tasud (suurus sõltub müügitulemustest). Töö autorid loevad sagedast tulemustasustamist üheks olulisemaks põhjuseks, miks see on ettevõtete spetsialistide jaoks sedavõrd tähtis.

Preemiad said spetsialistidelt keskmiseks hinnanguks 3,17, samas kui üliõpilaste keskmine hinnang oli 2,95. Üliõpilaste keskmine hinnang on ühtlasi töötasustamise faktori madalaim ja viitab, et nende jaoks on preemia töötasustamise puhul kõige vähem tähtis. Moodid 3 siiski näitavad, et nii spetsialistid kui üliõpilased olid preemiale andnud enim hinnanguks “oluline”.

Nii ettevõtte X kui ka Y pakuvad preemiaid vastavalt tööstaaži suurusele: ettevõtte X võimaldab oma töötajatele lisapuhkust, ettevõtte Y premeerib töötajaid rahaliselt ja staažimärkidega (pronks, hõbe või kuld vastavalt töötatud ajale). Kui ettevõtte X puhul on tulemustasustamine juba mõnes mõttes osa preemiasüsteemist, siis ettevõtte Y pakub oma töötajatele rohkem võimalusi: näiteks värbamispreemia ja preemia kooli lõpetamise eest.

Haigushüvitised on keskmisi hinnanguid arvesse võttes spetsialistide ja üliõpilaste jaoks sarnaselt olulised (Mann-Whitney U testi kohaselt hinnangute statistiliselt oluline erinevus puudus). Kui spetsialistid olid enim andnud hinnangut “väga oluline” (mood 4), siis üliõpilased valisid kõige enam vastusevarianti “oluline” (mood 3).

Intervjuudest ettevõtete esindajatega selgus, et ettevõtte X hüvitab kord aastas kolm esimest haiguspäeva, samas kui ettevõtte Y pakub terviseedenduse toetust. Kui Towers Perrin uuringu kohaselt (2007, viidatud Bussin 2018 vahendusel) on Ameerika Ühendriikide töötajatele tööandja atraktiivsuse puhul esikohal konkurentsivõimelised tervishoiualased hüved, siis käesoleva töö valimis olevad spetsialistid ja üliõpilased haigushüvitistele niivõrd kõrget hinnangut ei andnud. Ilmselt on siinkohal tegemist Eesti tervishoiusüsteemi eripäradega (nii üliõpilastele kui töötajatele on ette nähtud erinevaid tervisealaseid soodustusi ja hüvitisi (haigekassa.ee), samas kui USA süsteem nii paindlik ei ole), mistõttu haigushüvitisi võetakse mõnevõrra iseenesestmõistetavalt.

Tööalane turvatunne on nii spetsialistide kui ka üliõpilaste jaoks tähtsaim töötasustamise element. Spetsialistide keskmine hinnang (3,73) tööalasele turvatundele on ühtlasi tööandja väärtuspakkumise üks kõrgemaid (sellest kõrgema hinnangu sai vaid sotsiaalne töökeskkond väärtuste ja sotsiaalse keskkonna faktori all). Mann-Whitney U testi kohaselt aga on spetsialistide ja üliõpilaste keskmiste hinnangute erinevus statistiliselt

oluline (sig. $\leq 0,05$), mis tähendab, et spetsialistid hindavad tööalast turvatunnet tähtsamaks kui üliõpilased.

Ettevõtte X esindaja (2020) ütles: „*Põhikohaga töötajad reeglina töötavadki meil aastakümneid, ei ole midagi eraldi teinud, et nende turvatunnet suurendada, sest nad lihtsalt teavad, et reeglina tööleping kestab.*” Ta lisas: „*Need 40 tööjuubilari jõulupeol on võib-olla see kõige rohkem turvalisust sisendav nähtus.*” Ettevõtte Y personalijuht (2020) aga sõnas, et ettevõttes on tähtajatud töölepingud ning töötajate arv on viimase viie aastaga kasvanud. Seega intervjuudest selgunu põhjal saab väita, et töötajate kõrge hinnang turvatunde olulisusele on otseses seoses ettevõtete X ja Y spetsialistide tööstaažiga (vt tööstaaži statistilist jaotust tabelist 5, lk 28).

Ettevõtte Y personalijuht (2020) tõi aga välja huvitava võimaliku seose 2020. aasta kevadel koroonaviiruse tõttu kehtestatud eriolukorra ja turvatunde vahel: „*Praeguses olukorras, kus meie ettevõttel läheb küll hästi, aga kus me meedia vahendusel kuuleme, kuidas mõned ettevõtted ei tööta või vähendatakse palkasid või koondatakse inimesi, siis kindlasti hakkab inimestel turvatunne muutuma.*” Töö autorid tuletavad meelde, et ankeetküsitlustele vastati eriolukorra esimeses pooles, seega võib siin olla teatav (alateadlik) mõju ka vastajate kõrgetele olulisuse hinnangutele seoses turvatunde elemendiga.

2.2.3. Hüved ja soodustused

Ettevõtete X ja Y spetsialistide ning üliõpilaste antud keskmised hinnangud hüvede ja soodustuste faktoris sisalduvatele elementidele (jaotatud faktoranalüüsi tulemustest lähtuvalt), hinnangute moodid ning keskmiste hinnangute erinevuste olulisuse tõenäosused Mann-Whitney testi kohaselt on välja toodud tabelis 10.

Tabel 10. Hüvede ja soodustuste faktorile antud hinnangud ettevõtete spetsialistide ning üliõpilaste poolt.

Element	Ettevõtete X ja Y spetsialistid		Üliõpilased		Mann-Whitney U testi olulisuse tõenäosus
	Keskmine	Mood	Keskmine	Mood	
Ühisüritused	2,69	3	2,69	3	0,853
Tervise- ja spordisoodustused	3,09	3	2,55	2	0,001

Perega seotud toetused	3,07	3	2,60	2	0,007
Täiendavad soodustused	3,07	3	2,83	3	0,076
Töötasustamis süsteemi läbipaistvus	3,53	4	3,36	4	0,182

Allikas: autorite koostatud uurimistulemuste põhjal.

Ühisüritused said spetsialistidelt hüvede ja soodustuste faktori elementidest madalaima keskmise hinnangu (2,69). Kuigi üliõpilastel oli vastav näitaja sama väärtusega, ei ole antud element mainitud sihtgrupi jaoks hüvede ja soodustuste faktori kõige tähtsusetum (veelgi madalama hinnangu said perega seotud toetused ning tervise- ja spordisoodustused). Siiski saab nii keskmiste hinnangute kui ka moodide (mõlemal puhul 3) põhjal väita, et spetsialistid ja üliõpilased hindavad ühisüritusi sarnaselt oluliseks.

Mõlemad ettevõtted korraldavad töötajatele mitmeid ühisüritusi, näiteks jõulupidu ja suvepäev. Sarnasusena saab veel välja tuua meeskondliku motivatsioonifondi ürituste korraldamiseks. Töö autorite hinnangul võib ühisürituste madalam hinnang olla tingitud asjaolust, et vastajate jaoks on ilmselt tegemist nii-öelda hügieeninormiga. Kuna ühisüritused võivad tunduda paljuski iseenesestmõistetavad (ja enamik toimuvad igal aastal), siis ei suudeta nende olulisust piisavalt hinnata. Seda kinnitab ka ettevõtte X personalispetsialist (2020), mainides, et „*ühisüritused ei ole enam midagi erilist, vaid nad lihtsalt on.*” Ettevõtte X spetsialist aga tõi veel välja erinevas vanuses olevad töötajad, mistõttu nende ootused on erinevad, lisades teise nüansina eelistused vaba aja veetmise suhtes: „*... ajastu on kuidagi praegusel ajal selline, et kui inimestel on puhkepäevad, siis nad pigem veedavad neid oma lähedastega, sisustavad neid ise. Seetõttu ettevõtte poolt pakutavad suured üritused ei olegi väga populaarsed.*” Ettevõtte Y personalijuht (2020) aga mainis, et kuna ettevõtte spetsialistide puhul on tegu pigem staažikate töötajatega, siis sarnaselt toimuvad asjad ammendavad ennast, eriti kuna neid korraldatakse samas formaadis. Ettevõtte Y spetsialist (2020) lisas, et „*võib-olla vastuseid mõjutas ka koroona – inimeste suhted üksteisega kaugesid natuke, kuna töötati kontoris ja üksteisest eemal ning ära jäid ka ühisüritused.*”

Uuringust selgus, et tervise- ja spordisoodustused on keskmise hinnangu (3,09) põhjal spetsialistide jaoks oluline tööandja väärtuspakkumise element. Üliõpilastel oli vastav näitaja 2,55, mis on ühtlasi hüvede ja soodustuste faktoris kõige madalam. Hinnangute

erinevust näitavad moodid 3 (spetsialistid) ja 2 (üliõpilased; seega enamus vastajaid on tervise- ja spordisoodustusi hinnanud väheoluliseks) ning ka Mann-Whitney U test kinnitab hinnangute statistiliselt olulist erinevust ($\text{sig.} \leq 0,05$). Mõlemad ettevõtted pakuvad oma töötajatele SportID kasutamise võimalust, lisaks rakendub vähemalt 50% tööajast arvuti taga töötavatele inimestele prilliklaaside soodustus.

Ka perega seotud toetusi on spetsialistid ja üliõpilased hinnanud erinevalt (hinnangute statistiliselt oluline erinevus $\text{sig.} \leq 0,05$): kui spetsialistid peavad antud elementi oluliseks (keskmine hinnang 3,07 ja mood 3), siis üliõpilased peavad seda pigem väheoluliseks (keskmine hinnang 2,60 ja mood 2).

Nii ettevõtte X spetsialist (2020) kui ka ettevõtte Y personalijuht (2020) arvasid hinnangute erinevuse põhjuseks olevat perekonna olemasolu. Ettevõtte X spetsialisti (2020) ütles, et „... *need, kes on nooremad pereinimesed ja reaalselt tervise- ja spordisoodustusi saavad, need seda ka hindavad. Teiste jaoks ei ole see küsimus aktuaalne ega tunnetata selle tähtsust.*” Ettevõtte Y personalijuht (2020) lisas: „*Kuna valim ei olnud väga suur, siis mängibki rolli see, kas on pere või mitte.*” Mõlemad ettevõtted pakuvad oma töötajatele sisukat pere ja isikliku eluga seotud motivatsioonipaketti (X, Y personalitöötajad 2020).

Täiendavad soodustused on olulised nii spetsialistide kui ka üliõpilaste jaoks, võttes arvesse mõlema grupi keskmisi hinnanguid ja moode. Spetsialistide ja üliõpilaste hinnangute sarnasust kinnitab Mann-Whitney U test, mille kohaselt hinnangute erinevus ei ole statistiliselt oluline. Mõlemad ettevõtted pakuvad oma töötajatele soodustustingimustel toitlustust ning ettevõtte X on lisaks loonud töötajatele söökla. Ettevõtte Y töötajatele on soodustused koostööpartnerite poolt, preemia heade ideede eest (kui idee leiab rakendust) ning tasuta puuviljad.

Töötasustamissüsteemi läbipaistvus sai hüvede ja soodustuste faktoris nii spetsialistidelt kui üliõpilastelt kõrgeima keskmise hinnangu (vastavalt 3,53 ja 3,36). Elemendi olulisusele viitavad ka ühesugused moodid (4 ehk vastajad valisid kõige enam vastusevarianti „väga oluline“).

Ettevõtte X personalijuhi (2020) hinnang organisatsiooni töötasustamis- ja palgasüsteemi läbipaistvusele oli järgmine: „Meie jaoks on tasustamissüsteem läbipaistev ja põhimõtted paigas. Töötajatele on selgitatud ning vajadusel selgitatakse veel, millega, kellega ja kuidas nende palkasid võrreldud on.” Ettevõtte Y personalijuhi (2020) sõnul on sealne töötasustamise süsteem väga läbipaistev ja selgelt kommunikeeritud, töötajatele selgitatakse iga aasta alguses põhimõtteid nii suuliselt kui ka kirjalikult ning neile saadetakse igal kuul palgasedelid. Mõlemad ettevõtted osalevad ka Fontese palgaturu-uuringus, mis võetakse aluseks palkade kujundamisel (sh selgitades töötajatele uuringu tagamaid). Ehk siis töötasustamissüsteemi läbipaistvus on oluline nii praegustele kui ka potentsiaalsetele töötajatele ning sellele elemendile tuleb pöörata suurt tähelepanu.

Kui algselt paiknes hüvede ja soodustuste faktoris ka füüsiline töökeskkond, mis keskmiste hinnangute järgi (spetsialistid 3,58 ja üliõpilased 3,36) on väga olulisel kohal, siis paraku faktoranalüüsi kohaselt see tööandja väärtuspakkumisse ei sobi. Nagu eelnevalt mainitud, peavad töö autorid põhjuseks asjaolu, et antud elementi tajutakse pigem töö loomuliku osana.

2.2.4. Väärtused ja sotsiaalne keskkond

Ettevõtete X ja Y spetsialistide ning üliõpilaste antud keskmised hinnangud väärtuste ja sotsiaalse keskkonna faktoris sisalduvatele elementidele (jaotatud faktoranalüüsi tulemustest lähtuvalt), hinnangute moodid ning keskmiste hinnangute erinevuste olulisuse tõenäosused Mann-Whitney testi kohaselt on välja toodud tabelis 11.

Tabel 11. Väärtuste ja sotsiaalse keskkonna faktorile antud hinnangud ettevõtete spetsialistide ning üliõpilaste poolt.

Element	Ettevõtete X ja Y spetsialistid		Üliõpilased		Mann-Whitney U testi olulisuse tõenäosus
	Keskmine	Mood	Keskmine	Mood	
Missioon ja väärtused	3,31	3	3,02	3	0,050
Ettevõtte maine	3,40	3	3,31	3	0,595
Sotsiaalne töökeskkond	3,75	4	3,71	4	0,733
Tunnustamine	3,00	3	2,95	3	0,799

Allikas: autorite koostatud uurimistulemuste põhjal.

Missioon ja väärtused on spetsialistidele ja üliõpilastele tähtsad. Sellele viitavad nii keskmised hinnangud (vastavalt 3,31 ja 3,02) kui ka vastavate hinnangute moodid 3 (seega vastajad on missioonile ja väärtustele andnud enim hinnanguks "oluline"). Siiski näitab Mann-Whitney U test küllaltki piiripealselt, et spetsialistide ja üliõpilaste keskmiste hinnangute erinevus on statistiliselt oluline ($\text{sig.}=0,05$) ehk et keskmist hinnangut vaadates hindavad spetsialistid missiooni ja väärtusi mõnevõrra tähtsamaks kui üliõpilased.

Missioon ja väärtused on mõlemal ettevõttel olemas ning neid tutvustatakse töötajatele pidevalt läbi erinevate tegevuste (X, Y personalitöötajad 2020). Näiteks korraldavad mõlemad ettevõtted töötajatele (kas siis uutele või olemasolevatele) õppe-/infopäevi, kus muuhulgas tutvustatakse missiooni, visiooni ja väärtuseid. Et missioon ja väärtused on nii spetsialistidele kui ka üliõpilastele olulised, võib järeldada, et spetsialistid töötavad meelsamini organisatsioonis, mis läheb kokku nende isiklike väärtustega ning ka üliõpilased peavad seda (tulevase) tööandja valikul tähtsaks (kuid siiski mitte nii tähtsaks kui spetsialistid).

Võttes arvesse nii ettevõtete töötajate kui ka üliõpilaste keskmisi hinnanguid ja moode, saab öelda, et ettevõtte maine on mõlema grupi jaoks oluline. Hinnangute sarnasust kinnitab Mann-Whitney U test, mille kohaselt statistiliselt olulist erinevust ei esinenud ($\text{sig.}=0,595$). Mõlema ettevõtte puhul on põhiline mainekujundaja ettevõtte toodang. Ettevõtte Y personalijuht (2020): „*Maine edendamiseks ja hoidmiseks tehakse igapäevaselt tööd läbi õigeaegsete tarnete ja kvaliteetse toodangu.*” Ettevõtte X personalispetsialisti sõnul (2020) aga aitavad tööandja mainet üleval hoida ennekõike töötajad. Kuna nii olemasolevate töötajate kui ka potentsiaalsete töötajate jaoks on ettevõtte maine oluline, siis ongi ettevõtetel tähtis teha maine edendamise ja hoidmise nimel igapäevast tööd, olgu see siis läbi toodete või muid mainekujundusmeetodeid ja -strateegiaid rakendades.

Sotsiaalne töökeskkond on nii spetsialistidelt kui ka üliõpilastelt saanud väärtuste ja sotsiaalse keskkonna plokis ning ühtlasi väärtuspakkumise faktorite lõikes kõrgeimad keskmised hinnangud (vastavalt 3,75 ja 3,71). Sotsiaalse töökeskkonna suurele tähtsusele nii küsitletud spetsialistide kui üliõpilaste hulgas viitavad ka ühesugused moodid 4 (seega vastajate jaoks väga oluline).

Spetsialistide ja üliõpilaste poolt antud kõrgeid keskmisi hinnanguid toetab Tanwar ja Prasad (2017) uuring, millest selgus, et töötajad eelistavad töötada ettevõttes, kus teiste asjade kõrval pakutakse ka meeskondlikku ja sõbralikku atmosfääri. Ka Dabirian *et al.* (2017) uuringu põhiselt hoolivad töötajad ettevõttest, milles hinnatakse probleemide lahendamisel meeskondlikku lähenemist ning kus on inimesi väärtustav organisatsioonikultuur. Samas juhib Hollandi kultuuriuurija Geert Hofstede kultuuridimensioonide individualismi/kollektivismi skaala järgi eestlaste töösituatsioone pigem ülesannetele kui suhetele orienteeritus, mis tähendab, et eestlaste jaoks teenivad töösuhted funktsionaalset eesmärki (hofstede-insights.com). Sellega käesoleva töö autorid oma uuringu tulemustele tuginedes ei nõustu, kuna sotsiaalne töökeskkond sai sedavõrd kõrge hinnangu.

Ettevõtte Y puhul saab hea sotsiaalse keskkonna loomine alguse värbamisest – värvatakse inimesi, kes tunduvad meeskonda sobivat. Kui aga peaks tekkima konflikte, kasutatakse mõlemas ettevõttes tööandjapoolse sekkumise meetodit. Ettevõtte X personalispetsialistid (2020) tõid välja ka põlvkondade erinevuse – vanemad inimesed julgevad oma murega minna rohkem rääkima, uuemaid töötajaid on personaliosakond julgustanud. Kuid üldiselt on noorem generatsioon aktiivsem ega häbene telefoni haarata või e-kirja saata. Hea sotsiaalse keskkonna loomisel on ettevõtte Y personalijuhi (2020) sõnul abiks erinevad ühisalgatused ja -üritused (ka väljaspool töoaega), mis aga käesoleva uuringu kohaselt pole võrdluses teiste elementidega spetsialistide jaoks nii olulised (vt ptk 2.2.3., lk 41).

Intervjuudest ettevõtete esindajatega tuli välja, et hea sotsiaalse keskkonna loomiseks nähakse igapäevaselt vaeva (lisaks eespool mainitule ka näiteks neurolingvistilise programmeerimise koolitused, vestlused psühholoogiga jne), mistõttu võib arvata et töötajate kõrgeid hinnanguid on sellest vähemal või rohkemal määral tingitud. Autorite arvamust toetas ettevõtte X personalispetsialist (2020), kes pakkus spetsialistide poolt antud kõrge hinnangu põhjuseks olevat järjepideva töökeskkonna parendamise: „*Meie ettevõttes tegeletakse järjepidevalt töökeskkonna parendamisega, nii vaimses kui ka emotsionaalses mõttes, et töökaaslastega oleksid head suhted.*” Ettevõtte X spetsialist (2020) toetas eelöeldut: „*... ühelt poolt väärtustatakse neid tegevusi ja koolitusi ning teemaga tegelemist, aga teisalt ma arvan, et see kõrge hinne on seotud nüansiga, et*

inimesed peavadki seda punkti väga oluliseks.” Ka ettevõtte Y spetsialist (2020) peab ettevõttepoolset panustamist oluliseks: „Kui ettevõtte panustab ja töötajad panustavad, siis on kõik rahulolevad, õnnelikud ja ka suhted on head.” Ettevõtte Y personalijuht (2020) aga tõi toetava informatsioonina välja, et „... üldiselt saab ettevõttes valitsev õhkkond, nii meeskondades kui ka ettevõtteüleselt, meie rahulolu-uuringu küsitlustes väga kõrged hinnangud.”

Tunnustamine sai väärtuste ja sotsiaalse keskkonna faktoris nii spetsialistidelt kui ka üliõpilastelt madalaimad keskmised hinnangud (vastavalt 3,00 ja 2,95). Siiski näitavad hinnangute moodid 3, et tunnustamine on mõlemale vastajate grupile tähtis. Ettevõtete tunnustamismeetodite hulka kuuluvad näiteks aasta tegijate ja aasta töötajate valimine, tööjuubilaride tunnustamine, aasta tegu, jooksev tunnustamine nii otseselt juhilt kui ka laiemalt, tunnustamine originaalsete ideede eest ning tunnustamine juhtudel, kui keegi on teinud midagi märkamisväärselt.

2.2.5. Töö sisu ja hindamine

Ettevõtete X ja Y spetsialistide ning üliõpilaste antud keskmised hinnangud töö sisu ja hindamise faktoris sisalduvatele elementidele (jaotatud faktoranalüüsi tulemustest lähtuvalt), hinnangute moodid ning keskmiste hinnangute erinevuste olulisuse tõenäosused Mann-Whitney testi kohaselt on välja toodud tabelis 12.

Tabel 12. Töö sisu ja hindamise faktorile antud hinnangud ettevõtete spetsialistide ning üliõpilaste poolt.

Element	Ettevõtete X ja Y spetsialistid		Üliõpilased		Mann-Whitney U testi olulisuse tõenäosus
	Keskmine	Mood	Keskmine	Mood	
Tööaja paindlikkus	3,25	3	3,14	3	0,295
Töö mitmekesisus	3,29	3	3,36	4	0,326
Iseseisvus	3,38	3	2,98	3	0,006
Tagasisidestamine	2,87	3	2,90	3	0,723
Isiklik areng	3,38	3	3,52	4	0,149
Töötajate kaasamine	3,13	3	3,07	3	0,725

Allikas: autorite koostatud uurimistulemuste põhjal.

Tööaja paindlikkus on oluline nii spetsialistide kui ka üliõpilaste jaoks, võttes arvesse mõlema grupi keskmisi hinnanguid ja moode. Hinti ja Mikkelsaare uuring (2019) toetab

käesoleva töö tulemusi, väites, et hea töö ja vaba aja tasakaal ning paindlik töökorraldus on potentsiaalsetele töötajatele (siinkohal samastavad töö autorid üliõpilasi potentsiaalsete töötajatega) üha olulisemad väärtused tulevase tööandja puhul.

Mõlemad ettevõtted pakuvad võimalust nihutada tööpäeva algust ja lõppu. Lisaks on ettevõtte Y töötajatel vajaduse korral võimalik tööd teha kodukontorist (ettevõtte X oli vähemalt eriolukorra kehtestamiseni selles osas veidi paindumatum). Kuna ankeetküsitlused viidi nii üliõpilaste kui ka spetsialistide hulgas läbi eriolukorra esimeses pooles, arvavad autorid, et sel oli teatav mõju ka nende hinnangutele tööaja paindlikkuse puhul – kodukontori võimalus oli tavapärasest rohkem levinud. Ettevõtte Y personalijuht (2020) nõustus autorite eeldusega: „... ilma eriolukorrata oleks need hinnangud olnud madalama keskmise skooriga. Kindlasti suurenes eriolukorra ajal meie kodukontori ja tööaja paindlikkuse rakendamine oluliselt.”

Võttes arvesse nii ettevõtete töötajate kui ka üliõpilaste keskmisi hinnanguid ja moode, saab öelda, et töö mitmekesisus ja väljakutsed on mõlema grupi jaoks olulised. Seejuures on üliõpilased enim andnud hinnangut „väga oluline” (mood 4). Intervjuudest ettevõtete esindajatega selgus, et näiteks ettevõttes X on vähe neid kontoris töötavaid inimesi, kelle töös saab üldse mingisugune rutiin tekkida. „Jooksvalt tuleb väga palju igasuguseid uusi asju ning probleeme, mida peab pidevalt lahendama,” sõnas ettevõtte X personalispetsialist (2020). Ettevõtte Y puhul sõltub töö mitmekesisus muudatustest reaalses elus ning ettevõtte arenedes ja töömahu kasvades leitakse motivatsiooni kaotanud töötajatele uusi võimalusi. Kuna ettevõtte X puhul on kontoris töötavatel inimestel juba eos tőörutiini vähe ning ka ettevõtte Y teadvustab töö mitmekesisuse ja väljakutsete olulisust, saab väita, et üliõpilaste ning ettevõtete töötajate hinnangud ja olukorrad ettevõtetes on üksteisega vastavuses.

Kuigi nii spetsialistid kui ka üliõpilased hindavad iseseisvust tööülesannete täitmisel ja otsustamisel oluliseks, erinevad nende keskmised hinnangud töö sisu ja hindamise faktori lõikes kõige enam (vastavalt 3,38 ja 2,98). Mann-Whitney U test kinnitab, et keskmiste hinnangute erinevus on statistiliselt oluline (sig. $\leq 0,05$) ehk et spetsialistid hindavad antud elementi mõnevõrra tähtsamaks kui üliõpilased.

Kuna koguni 42% ettevõtete spetsialistidest on praeguses ettevõttes töötanud 11 või enam aastat (vt tabel 5, lk 28), järeldavad töö autorid, et peagi aktiivsemalt (erialasele) tööturule sisenevad üliõpilased lihtsalt ei suuda/oska veel antud elementi sama kõrgelt hinnata, kui pikalt tööturul olnud inimesed. Järeldusega nõustus ka ettevõtte X personalispetsialist (2020), väites, et „*selleks, et ta oleks iseseisvam, on võib-olla vaja rohkem enesekindlust ja pikka teadmistepagasit*”. Ettevõtte Y spetsialist (2020) toetab eelöeldut: „*Üliõpilased alles kasvatavad kogemusi ja karjääri*.” Ettevõtte X spetsialist (2020) aga arvas, et täna üliõpilastena õppivad inimesed on lihtsalt teine põlvkond: „*Olen kuulnud, et nad suhtuvad oma töösse üldse teistmoodi*.” Ettevõtte Y personalijuht (2020) sõnas: „*Kuna siin on palju pikaajalisi töötajaid, kes on oma valdkonnas väga head spetsialistid, siis kahtlemata see iseseisvuse määr on neil töö juures kõrge ja ma arvan, et nad ka hindavad seda kõrgelt*.”

Töö autorid peavad endi (töö)kogemusi arvestades üllatuslikuks tagasisidestamise olulisusele antud hinnanguid, seda nii üliõpilaste kui ka töötajate poolt, mida kumbki grupp pidas keskmiste hinnangute põhjal (vastavalt 2,90 ja 2,87) töö sisu ja hindamise faktori kõige vähem olulisemaks elemendiks. Ühesugused moodid 3 siiski näitavad, et nii spetsialistid kui üliõpilased olid tagasisidestamisele andnud enim hinnangut „oluline”.

Ettevõtete personalitöötajate (2020) kohaselt on inimestel „*krooniliselt tunne, et ei saa piisavalt tagasisidet*” ja „*rahulolu-uuringutes ei hinda töötajad tagasisidestamist väga heaks, kuna seda on neile alati liiga vähe*”, mistõttu võinuks eeldada kõrgemat keskmist hinnangut. Ettevõtte Y personalijuht (2020) samas põhjendas madalamat hinnangut järgmiselt: „*Mina tunnetan seda pigem niipidi, et siin ei anta hinnangut mitte selle olulisusele, vaid antakse hinnang sellele, et tagasisidestamist on vähe*.” Ülejäänud intervjuueeritavad leidsid aga seose töö sisu ja tagasisidestamise vahel. Näiteks mainis ettevõtte X personalispetsialist (2020), et sealsed kontoritöötajad näevad juba ise oma töös töötulemusi ja võib-olla sellepärast pole eraldi tagasisidestamine nende jaoks oluline. Sama ettevõtte spetsialist lisas, et „*see toimub meie ettevõttele mõeldes mõneti mehaaniliselt või juba tööprotsessi käigus iseenesest*”. Analoogsel seisukohal on ka ettevõtte Y spetsialist (2020). Intervjuude põhjal aga hindavad töö autorid ettevõtete tagasisidestamist põhjalikuks ja läbimõelduks, sest olenevalt ettevõttest on aktiivses kasutuses mitmed erinevad tagasisidestamise meetodid, näiteks tulemikaart,

infokoosolekud, rahulolu-uuringud, (mitteformaalsed) arenguvestlused ja 360-kraadine tagasisidestamine.

Isiklik areng sai üliõpilastelt veidi kõrgema keskmise hinnangu kui spetsialistidelt. Üliõpilaste hinnangute mood 4 näitab, et vastajad pidasid isikliku arengu elementi tööandja väärtuspakkumisel väga oluliseks, samas kui spetsialistide hinnangute mood 3 viitab, et enim anti vastust „oluline”. Võttes arvesse keskmist hinnangut, on üliõpilaste jaoks tegu töö sisu ja hindamise faktori tähtsaima elemendiga. Spetsialistide puhul jagab isiklik areng antud faktori lõikes esimest kohta.

Kuna üliõpilased on isiklikku arengut hinnanud võrdlemisi kõrgelt, saades üldises ehk faktoriteüleses edetabelis teise koha (vt tabel 9, lk 37), järeldevad autorid, et ettevõtete poolt pakutav arenemisvõimaluste mitmekesisus, süsteemsus ja rohkus on tähtis osa talentide värbamisest. Mõistagi aga on üleüldiselt tegu olulise osaga ettevõtete personalipoliitikast, mõeldes siinkohal ka olemasolevate töötajate rahulolule ja nende hoidmisele.

Kummagi ettevõtte puhul on koolitused oluline osa isiklikust arengust, olles muuhulgas mõlemal juhul ettevõtete eelarvetes eraldi välja toodud (X ja Y personalitöötajad 2020). Mõlemad ettevõtted pakuvad palju ettevõttesiseseid ja -väliseid koolitusi. Näiteks ettevõttesisestest koolitustest toimub eraldi koolituspäev uutele töötajatele (Y), töötajate harimine ettevõtte tegevusalal loengute näol (Y) ning ettevõttesisesed koolitused (nii väliskoolitajad kui ka enda töötajad) (X ja Y). Ettevõttevälistest koolitustest mainiti kord aastas toimuvat juhtimiskoolitust (Y).

Töötajate kaasamine ettevõtte juhtimisse ja otsustamisse on nii spetsialistide kui ka üliõpilaste jaoks oluline, võttes arvesse mõlema grupi keskmisi hinnanguid ja moode. Hollandi kultuuriuuriija Geert Hofstede kultuuridimensioonide (hofstede-insights.com) käsitus, mille kohaselt on võimudistsantsi (Power Distance) skoor Eesti puhul madal (40), toetab käesoleva töö tulemusi: eestlased hindavad juhte, kes annavad neile võimaluse avaldada oma arvamust ja samuti olla kaasatud otsustusprotsessi.

Ettevõtte Y personalijuht (2020) ütles: „*Kaasamise pool läheb meile väga korda. Oleme proovinud oma juhtide arengut selles suunas kujundada, et juhil tekiks juba selline*

mõtteviis, et kui ta oma asju otsustab, siis ta alati proovib otsustusse inimesi kaasata.”

Mõlemad ettevõtted peavad töötajate kaasamist otsustamisse oluliseks, rakendades selle tarbeks mitmeid erinevaid meetodeid: ideepank töötajate ideede ja ettepanekute tarbeks (Y), töötajate tunnustamine kaasaráääkimise eest (Y), (info)koosolekud, kus arutatakse jooksvate asjade ja probleemide üle (X ja Y), iga kahe aasta tagant rahulolu-uuring (kõik töötajad saavad seal teha ettepanekuid) (X). Spetsialistide ja üliõpilaste hinnangul on kaasatus küll oluline, kuid töö autorite tõlgendusel mitte ehk nii oluline kui ettevõtete endi jaoks (juhatuse tasandil).

2.2.6. Karjäär

Ettevõtete X ja Y spetsialistide ning üliõpilaste antud keskmised hinnangud karjääri faktoris sisalduvatele elementidele (jaotatud faktoranalüüsi tulemustest lähtuvalt), hinnangute moodid ning keskmiste hinnangute erinevuste olulisuse tõenäosused Mann-Whitney testi kohaselt on välja toodud tabelis 13.

Tabel 13. Karjääri faktorile antud hinnangud ettevõtete spetsialistide ning üliõpilaste poolt.

Element	Ettevõtete X ja Y spetsialistid		Üliõpilased		Mann-Whitney U testi olulisuse tõenäosus
	Keskmine	Mood	Keskmine	Mood	
Ametinimetus	2,56	3	2,69	3	0,424
Ettevõttesisene karjäär	2,95	3	3,26	3	0,027

Allikas: autorite koostatud uurimistulemuste põhjal.

Keskmiste hinnangute põhjal on ametinimetus nii spetsialistidele kui ka üliõpilastele karjääri puhul kõige vähemolulisem. Lisaks on spetsialistid hinnanud ametinimetust faktoriteüleselt kõige madalamalt ehk see on neile tööandja väärtuspakkumisel kõige vähem tähtsam. Moodid 3 siiski viitavad, et mõlemad vastajate grupid peavad ametinimetust valdavalt oluliseks. Ametinimetusele antud madalama keskmise hinnangu osas omasid erinevad intervjuueerituavad sarnast seisukohta: töötajate jaoks on töö reaalne sisu olulisem kui ametinimetus. Ettevõtte Y personalijuht (2020) lisas, et nende ettevõttes ei ole ametinimetus üldse mõtestatud kui väärtuspakkumise osa, vaid peegeldab seda, mis tööd inimene teeb. „Inimese väärtustunne tuleb pigem töö sisust kui ametinimetusest. Tudeng lähtub kindlasti selle küsimuse puhul teistmoodi, vaadates turgu laiemalt ja võttes

arvesse ka teisi turul olevaid pakkujaid, mistõttu ametinimetused on tudengite jaoks olulisem,” sõnas ta.

Uuringust selgus, et ettevõttesisesed karjäärivõimalused (ametipositsioonil tõusmise võimalused) on üliõpilaste jaoks keskmist hinnangut (3,26) arvesse võttes oluline väärtuspakkumise element. Spetsialistidel oli vastav näitaja 2,95 (hinnangute statistiliselt oluline erinevus $\text{sig.} \leq 0,05$). Ettevõttesiseste karjäärivõimaluste olulisusele viitavad ka ühesugused moodid (3; ehk vastajad valisid kõige enam vastusevarianti „oluline“).

Intervjuudele tuginedes saab öelda, et sisesed karjäärivõimalused on ettevõtetes X ja Y väikesed (töötajaskond on stabiilne ja kaadrivoolavus madal). See võib olla üheks põhjuseks, miks töötajate keskmine hinnang elemendi olulisusele on madalam kui üliõpilaste puhul – kuna sellekohased võimalused on küsitletud töötajatel praegu suhteliselt madalad, siis ei osata antud elementi hinnata/näha selle olulisust kõrgemalt. Spetsialistide poolt antud mõnevõrra madalamat keskmist hinnangut selgitas ettevõtte X spetsialist (2020) järgmiselt: „*Suur stabiilsus ja siiski mitte väga suur struktuur tekitab olukorra, kus ettevõttesise karjääri tegemise võimalused on tegelikult väikesed. Seda ootust inimestel väga ei olegi.*”

Küsitletud töötajatest olid 73% spetsialistid, 18% juhid ning 9% vastasid assistent/muu. Töö autorid leiavad, et töötajate hinnangutes mängib lisaks ettevõtete madalale kaadrivoolavusele rolli ka spetsialistide rohkus võrdluses teiste variantidega, sest spetsialistist juhiks ongi keerulisem tõusta kui näiteks assistendist spetsialistik. Teisisõnu: oleks näiteks assistente protsentuaalselt vastanute seas rohkem (või kui valimis oleks näiteks tootmistöölised), oleks ilmselt ka töötajate vastuste keskmine hinnang antud elemendile olnud kõrgem, sest suuremal hulgal töötajatel oluks paremad võimalused ettevõttesiseseks karjääriks.

Arusaadavad ja hästi struktureeritud tööülesanded on nii spetsialistidelt kui üliõpilastelt saanud karjääri faktori all kõige kõrgemad keskmised hinnangud (vastavalt 3,58 ja 3,55), kuid kuna antud element oli negatiivse korrelatsiooniga, siis autorid eemaldasid selle mainitud faktori alt. Töö autorite hinnangul tajuvad vastajad arusaadavaid ja hästi struktureeritud tööülesandeid ilmselt töö loomuliku osana, mitte väärtuspakkumisena.

2.3. Tööandja väärtuspakkumise kommunikatsioon, töö põhijäreldused ning edasiarendamise võimalused ettevõtetes X ja Y

2.3.1. Tööandja väärtuspakkumise kommunikatsioon ettevõtetes X ja Y

Tööandja väärtuspakkumine jõuab realselt töötajateni alles läbi efektiivse kommunikatsiooni, mistõttu uurisid töö autorid, kuidas ettevõtted X ja Y tööandja väärtuspakkumist kommuniqueerivad.

Edukalt teostatud sisekommunikatsioon omab positiivset mõju töötajate lojaalsusele (Lindo 1995) ning selle tajumine ja hindamine töötajate poolt on sõltuvusseoses töötajate staažiga ettevõttes (Mishra 2015). Kuna suurem osa küsitletud spetsialistidest on töötanud praeguses ettevõttes 11 või enam aastat (vt tabel 5, lk 28), siis saab teooriale tuginedes väita, et väikese kaadrivoolavuse puhul on teatav roll ka ettevõtetepoolsel sujuval sisekommunikatsioonil. Seda toetavad ka ettevõtte X spetsialisti (2020) seisukoht, mille kohaselt *„Tööalane info on olemas ja seda jagatakse igati operatiivselt. Ise annan ettevõttepoolsele tööandja väärtuspakkumise kommunikatsioonile kõrge hinde.“* ning ettevõtte Y spetsialisti seisukoht *„Meid, töötajaid, hoitakse väga informeerituna. Otsused on üldjuhul läbipaistvad, oleme nendesse kaasatud. Kuna suhted töökaaslaste vahel on head, siis toimub pidev infovahetus ning saame kogu aeg üksteise käekäigul ja kõigel muul silma peal hoida.“*.

Ettevõtte Y personalijuht (2020) ütles: *„Sisekommunikatsiooni puhul on eesmärk seda teha mõtestatult, süsteemselt, vajaduspõhiselt. Pigem kommunikatsiooni meie tegemiste ja otsuste kohta rohkem kui vähem – et töötaja ei tunneks, et ta jääb sellest kõrvale.“* Sisekommunikatsioon tähendab, et töötajateni jõuab info ettevõttes toimuva kohta, nad mõistavad paremini otsuste tagamaid, mis omakorda tähendab, et töötajad suudavad paremini samastuda organisatsiooni eesmärkidega (Smith, Mounter 2008). Paljud sisekommunikatsiooni hõlmavad osad on positiivses seoses tavapärase tööga, sh tööandja väärtuspakkumisega (nt avatud suhtluskanalid, pidev tagasisidestamine, info töö kohta) (Setiawati 2019). Tegelikult peaks otsustusprotsessidesse kaasama töötajaid kõikidelt tasanditelt, töötajate suurema motivatsiooni ja kaasatustunde saavutamiseks peaks olema neil sõnaõigus ja osalus tööprotsesside ja -keskkonna osas: on oluline, et organisatsioon toetab vabalt kulgevat kommunikatsiooni (Shockley-Zalabak 2012). Töötajate kaasamist

peavad oluliseks nii üliõpilased kui ka spetsialistid (vt ptk 2.2.5., lk 47), vabalt kulgevad sellekohast kommunikatsiooni hindab näiteks ka ettevõtte Y personalijuht (2020): „*Meie kultuur terves ettevõttes on väga avatud, sõbralik ja mitteformaalne, kõik sinatavad kõiki. Sellist hirmu [töötajatelt] otseselt ei taju, et „ma ei või”. Pigem on ikkagi avatud uste poliitika ja ettevõtte juhiga räägitakse minu arvates eriti meelsasti.*”

Tööandja peab teadma, millisenä tahab ta enda organisatsiooni kujutada, kuidas on visioon kommu­ni­keeritud töötajatele ja kuidas töötajad seda mõistavad (Sivertzen *et al.* 2013). Töö autorite hinnangul on ettevõtetes X ja Y missiooni, visiooni ja väärtuseid kommu­ni­keeritud ammendavalt, sest „*uuendatud visioonist, missioonist ja väärtustest räägitakse töötajatele infokoosolekutel ja kirjutatakse siselehes*” (Y) ning „*missioon ja visioon on üldkõidavates ruumides seinal*” (X). Lisaks tutvustatakse neid erinevatel õppe- ja infopäevadel. Siinkohal on aga oluline, et kui töötajate väärtused ei ole vastavuses ettevõtte väärtustega, siis tuleb leida viise, kuidas need üksteisega vastavusse viia, sest vastuolude korral võib organisatsiooni poolt reklaamitud sõnumite usaldusväärsus kannatada (Harris, de Chernatony 2001). Vähemalt ettevõtte X on sellele mõelnud juba värbamisturunduses, sest „*otsitava töötaja omadused peavad ettevõtte väärtustega kokku minema*” (X personalispetsialist 2020).

Organisatsioon peab endale selgeks tegema, millised on tema jaoks kõige efektiivsemad infoedastusmeetodid ja -kanalid ning mida töötajad eelistavad. Info liikumisel ja kasutatava kanali puhul mängib rolli, millise infoga on tegu ja millises [töölases] grupis need töötajad on (X personalispetsialist 2020). Ettevõtte X spetsialisti (2020) öeldu kinnitab, et sõnumi ja info liikumise variant sõltub paljuski sisust: „*Ise ma hindan kirjalikku infovahetust. Kui infosüsteemi jaoks on teema liiga üldine ja on vaja liigutada infot kolleegilt kolleegile, siis ma eelistan meilindust, et info oleks ka tagantjärele jälgitav. Ja siis üldisemate arutelude jaoks jäävad vestlused ja kõned.*” Ka Mishra (2015) kohaselt tuleks olulist tööandja väärtuspakkumise alast teavet kommu­ni­keerida mitmel viisil, läbi mitmete kanalite.

Uuritavates ettevõtetes on sisekommunikatsiooni alasel­ti hierarhiline pool küllaltki selgelt välja kujunenud ning kõige enam liigub tööandja väärtuspakkumisega seonduv info vertikaalselt, seda nii kirjalikult kui ka suuliselt (X, Y personalitöötajad 2020). Põhjus on otseses seoses nii töötajate vanuse kui ka staažiga: „*Kuna meil on siin tööl natuke*

vanemad inimesed, siis vertikaalne info liikumine on ilmselt eelmistest aegadest sisse harjunud.” (X personalispetsialist 2020) Info liikumise osas hinnatakse muu hulgas personaalsust: „Oleneb sõnumist, mida edastatakse, aga personaalsus mõjub hästi. Tööandja väärtuspakkumise info võiks tulla enamasti läbi personalijuhi.“ (Y spetsialist 2020) Talle sekundeerib ettevõtte X spetsialist (2020), tuues välja ka tootmisettevõtete iseärasuse: „Kui vaadata tootmisettevõtte sees toimuvat (töökorralduse pool, igapäevane tootmistegevus, arendusülesanded), siis ühtegi varianti ei saa välistada, peamegi kõiki info liikumise variante kasutama. Vastasel juhul süsteem ei toimiks.“

Kui töötajate arvates on organisatsiooni vertikaalne kommunikatsioon sujuv ja toimiv, siis samastuvad nad end organisatsiooniga rohkem ning on organisatsioonile pühendunud (Downs, Adrian 2004). Samas, klassikute Pace'i ja Faulesi (1994) järgi esineb organisatsioonides kõige enam diagonaalset kommunikatsioonivoogu. Autorite jaoks on mõnevõrra üllatuslik, et praegusel ajal on mõlemas uuritavas ettevõttes kõige rohkem kasutusel vertikaalne kommunikatsioon, võttes arvesse, et juba eelmisel sajandil oli enim kasutusel diagonaalne ja avatum kommunikatsioon. Töö autorid eeldasid, et organisatsioonisisene kommunikatsioon on ka ettevõtetes X ja Y seega pigem diagonaalne, avatum. Mõistagi aga ei saa pelgalt kahe Eesti tööstusettevõtte põhjal põhjapanevaid järeldusi siiski teha ning lisaks staažile ja töötajate vanusele mõjutavad töö autorite hinnangul info organisatsioonisisest liikumist kindlasti veel mitmed aspektid. Samuti võib vertikaalse info liikumise domineerimine kõnealustes ettevõtetes olla seotud sektori ja valdkonna eripäraga. Ettevõtte Y spetsialisti (2020) öeldu kohaselt on aga oluline, et aktiivses kasutuses oleksid kõik kolm info liikumise viisi: *„Tööandja väärtuspakkumise info liikumine võiks mingis mõttes olla kombineeritud ... info peaks liikuma hierarhiliselt, aga kui see ainult sedapidi liigub, siis töötaja hääl kaob võib-olla natuke ära.“*

Oluline osa sisekommunikatsioonist on ka väljapoole suunatud turunduskommunikatsiooni jõudmine töötajateni, kellele meeldib, kui nad saavad infost/kajastusest teada enne väljapoole suunatud turunduskommunikatsiooni, ehk nagu Gilly, Wolfinbarger (1998) märgivad, nad naudivad *insideri* ehk siseringi kuuluva inimese staatust. Autorite hinnangul eeldab see natuke enamat, kui „uute toodete reklaamklippide meilile saatmine” ja „ettevõtte kajastuste jagamine infostendidel ja

internetis” (ettevõtte X personalispetsialistide intervjuust). „*Oleks hea, kui keegi õige pisut neid [sisekommunikatsiooni] asju kõrvalt vaataks ja suuremat pilti näeks. Ja võib-olla oleks siis aega rohkem töötajatega lävida, et nende ootusi paremini kaardistada.*” (X personalispetsialist 2020)

Väärtuspakkumise ammendav kommunikatsioon töötajate seas aitab töötajatest luua brändisaadikud (Tanwar, Prasad 2016), mistõttu peaks organisatsioon keskenduma sellele, et brändisaadikuid oleks võimalikult palju. Väärtuste kajastamine ettevõtete sise- ja väliskommunikatsioonis, sh värbamisel sõltub ametikohast (X, Y personalitöötajad 2020). Ettevõtte X personalispetsialist (2020) tõi siinkohal relevantse näite väärtuste kajastamisest: „*Meie ettevõtte väärtused põhinevad tublidel ja töökatel töötajatel ja meile on oluline võrdne kohtlemine ja ohutu töökeskkond.*” Seejuures on väärtuste kajastamise seisukohalt kandev roll sõnumite loomisel ning arusaamisel, millised osad tööandja väärtuspakkumisest konkreetset sihtrühma kõnetavad (Stubender-Lõugas 2011). Seda kinnitab ka ettevõtte X personalispetsialisti (2020) öeldu, et „*tehnikameest tulede ja viledega ei peibuta*”.

Ettevõtte X personalispetsialist (2020): „*Kui me oleme mõistlik tööandja, siis läheb ka see kuvand, vähemalt siin lähiiümbruses, laiali ja levib iseenesest ka töötajate kaudu. Meie ettevõttes on lihtne, sest tooted ise teevad maine kujundamise seisukohalt põhitöö ära.*” Paralleeli saab koheselt tõmmata Figurska ja Matuska (2013) öelduga, et isegi kui ettevõtte ei loo ega kujunda oma mainet ning kuvandit teadlikult, ei pruugi see mõjutada seda, kuidas teda tööandjana tajutakse.

Intervjuust ettevõtte X personalispetsialistiga (2020) selgus ka, et kui nad on vestlustel uurinud, kust tuli inimestel mõte ja otsus antud ettevõttesse kandideerida, on nad viimasel ajal saanud palju tagasisidet, et tegu on usaldusväärse tööandjaga, kus inimesi hoitakse. Tööandja välise kuvandi tähtsust kinnitas ka ettevõtte Y personalijuht (2020): „*Kuna meie omanikul on soov Tartu projektides või kogukonnaelus välja paista erinevate projektidega (on nii spordiga seotud projekte kui ka üldiselt kodanikele suunatud projekte), siis selles osas on kommunikatsioonialane tegevus läbi mõeldud ja see aitab meid ka kaasa – Tartu piirkonnas ikkagi meie brändi teatakse. Oleme tegelikult siin väga arvestatav tööandja, töökohti, mida pakume, on palju.*” Tööandja väline kuvand on oluline, sest eelnevad uuringud on näidanud, et töötajad samastuvad organisatsiooniga

tugevamalt, kui ettevõtte väline kuvand on atraktiivne (Maxwell, Knox 2009). Seega saab (taas) öelda, et ettevõtetel on oluline teha oma maine ja kuvandi edendamise nimel järjepidevat ja süsteemset tööd (edasi), sest nagu selgus ka eelmisest peatükist, on ettevõtte maine oluline tööandja väärtuspakkumise element, seda nii ettevõtete kui ka olemasolevate ja potentsiaalsete töötajate jaoks (vt ptk 2.2.4., lk 44).

Tööandja väärtuspakkumist (brändingut) teostatakse ettevõtetes X ja Y mõneti erinevalt. Kui ettevõtte Y puhul on tööandja väärtuspakkumuine sihitud kitsalt (suunatud koolidesse, laiemat üldsust väga ei teavitata; tavatarbija neid väga ei tunne, kuigi tarbib ettevõtte tooteid), siis ettevõtte X on tööandja väärtuspakkumisega tegelenud, aga ei ole seda tegevust teadvustanud. „*Me isegi alustasime tööandja brändinguga, kuid siis tuli see kuri viirus ning sõitis meid natuke rajalt maha,*” ütles ettevõtte X personalispetsialist (2020).

Eelmisest lõigust tulenevalt on uuritud ettevõtete välistele sihtrühmadele suunatud väärtuspakkumise kommunikatsiooni puhul peamine roll töökuulutustel (portaalid, koduleht) (X, Y personalitöötajad 2020). Lisaks kuulutuste üleslaadimistele otsib näiteks ettevõtte Y aktiivselt tööportaalidest ka ise kandidaate (Y personalijuht 2020). Kui ettevõtte X puhul on töökuulutustes mainitud näiteks tulemustasustamist, siis ettevõtte Y rõhutab lisaks igakuulistele tulemustasudele ka lisatasusid ja preemiaid.

Tööandja väärtuspakkumise kommunikatsiooni osas oli ettevõtete X ja Y spetsialistidel ka mõningaid parendusettepanekuid. Ettevõtte X spetsialist soovitas arendada infovahetust: „*Kuigi üldiselt on meil tööandja väärtuspakkumise alane sisekommunikatsioon väga hästi korraldatud, tekib vahepeal seoseid, mida on raske jälgida. On töötajaid, kes tunnetavad, et info ei jõua nendeni. Kolleeg peab olema piisavalt nutikas, et aru saada, keda ta siis kaasama peab ... millist infot liigutati, milliseid kokkuleppeid tehti ja kuidas areng on. ... ma usun küll, et saab paremini, kui meil tänane süsteem on.*“ Ettevõtte Y spetsialist leidis, et ettevõtte praeguse tööandja väärtuspakkumise kommunikatsiooni osas midagi kardinaalselt muutma ei peaks, kuid alati on arenguruumi: „*Eks alati saab paremini, aga hetkel midagi kriipivat ei ole. Aga mida rohkem kaasatust, seda parem.*“

Hästi toimivate ettevõtete tööandja väärtuspakkumise kommunikatsioon töötajatega on ammendav. Analoogsel seisukohal on ka Watson Wyatt Worldwide (2010). Nagu eespool öeldud, on uuritud ettevõtete väärtuspakkumised (brändid) tööandjatena tugevad. Eelkõige seetõttu on töö autorite hinnangul arusaadav, miks ei ole ettevõtted X ja Y tööandja väärtuspakkumise süsteemsele kommunikatsioonile (eelkõige väliseid sihtrühmi silmas pidades) suurt rõhku pannud – selleks lihtsalt ei ole otsest vajadust.

2.3.2. Tööandja väärtuspakkumise põhijäreldused ning tööandja väärtuspakkumise edasiarendamise võimalused ettevõtetes X ja Y

Antud uuring hõlmas endas erinevate tööandja väärtuspakkumise elementide võrdlevat analüüsi kahe Eesti tööstussektori ettevõtte spetsialistide (olemasolevad töötajad) ning Tartu Ülikooli majandusüliõpilaste (potentsiaalsed töötajad) vahel. Töö autorite arvates on käesolev töö hea abimaterjal uuritud ettevõtete personali- ja kommunikatsiooniosakondadele, sest kuigi küsitletute hulk jäi kujunenud olukorra tõttu planeeritust väiksemaks, saab mõningaid järeldusi nii olemasolevate kui ka potentsiaalsete töötajate hinnangutest lähtuvalt teha.

Antud töö põhjal on keskväärtuste baasil mõlema, nii spetsialistide kui ka üliõpilaste jaoks kõige olulisem tööandja väärtuspakkumise element sotsiaalne töökeskkond (vaimne ja emotsionaalne töökeskkond, suhted töökaaslastega). Sotsiaalne töökeskkond oli kõige olulisem tööandja väärtuspakkumise element ka hotellinduses töötavatele inimestele (Okk 2018). Ka Sivertzen *et al.* (2013) ning Biswas ja Suar (2013) uuringute kohaselt on töötajate jaoks mittematerialistlikud hüved ning sotsiaalsed- ja arenguväärtused väga olulised. Seega on ettevõtetel äärmiselt oluline luua hea sotsiaalne töökeskkond ning näidata seda läbi mõjusa kommunikatsiooni ka ettevõttest väljapoole, kõnetamaks potentsiaalseid töötajaid.

Spetsialistide keskmiste hinnangutest lähtuvalt järgnes sotsiaalsele töökeskkonnale põhipalk (vt tabel 9, lk 37). Kui ülejäänud olulisemateks osutunud elemendid on töö autorite hinnangul ootuspärased, siis polnud üliõpilaste jaoks põhipalk just kõige tähtsam tööandja väärtuspakkumise element (see polnud ka mitte viie olulisema hulgas). Autorid arvates on tegu üliõpilaste elufaasi eripäraga ning suure tõenäosusega hakkavad üliõpilased aktiivsemalt erialasele tööturule sisenedes põhipalka kõrgemalt hindama.

Tulemustest selgus, et spetsialistide kõrge hinnang turvatunde olulisusele võib olla otseses seoses ettevõtete X ja Y spetsialistide kõrge tööstaažiga vastavas ettevõttes (vt tööstaaži jaotust tabelist 5, lk 28). Samuti võib turvatunde olulisus just spetsialistide jaoks olla tingitud koroonaviirusest, sest küsitlused viidi läbi eriolukorra esimeses pooles – selle tõttu võisid vastajad väärtustada antud elementi tavapärasest kõrgemalt. Kui aga töö autorid pidasid algses küsimustikus tööalase turvatunde all silmas näiteks töö garantiisid ja stabiilsust töölepingu suhtes, siis lisaintervjuudest selgus, et tööalane turvatunne võib vastajate jaoks olla oluliselt laiem mõiste. Antud elemendi interpreteerimist võivad muu hulgas mõjutada veel ettevõtte üldine käekäik ja turvalisuse tase ning töö olemasolu ja stabiilne palk. Seega võiks tulevastest töödes veelgi täpsemalt formuleerida küsimusi. Fakt on aga see, et tööalane turvatunne, mõistkem seda siis mitmel moel, on oluline nii olemasolevatele kui ka potentsiaalsetele töötajatele, mistõttu on ettevõtetel mõistlik antud elemendile ka tulevikus tähelepanu pöörata. Seda kinnitavad ka Arachchige ja Robertson (2011), kelle kohaselt on kindlus töökoha suhtes üks olulisemaid tööandja väärtuspakkumise elemente.

Üliõpilaste puhul osutus tähtselt teiseks tööandja väärtuspakkumise elemendiks isiklik areng, mis on ka spetsialistidele keskmistes hinnangutes olulisel kohal. Seega ettevõtetepoolne arenemisvõimaluste mitmekesisus, süsteemsus ja rohkus on tähtis talentide värbamisel. Seda järeldasid ka Hadi ja Ahmed (2018), Arachchige ja Robertson (2011) ning Tanwar ja Prasad (2017), kelle kohaselt eelistavad töötajad tööandjat, kes pakub neile võimalusi uute teadmiste ja oskuste omandamiseks. Töötajate isikliku arengu puhul on tegu olulise osaga ettevõtete personalipoliitikast, mõeldes siinkohal ka olemasolevate spetsialistide töörahulolule ja hoidmisele. Kummagi ettevõtte puhul see seda ka on, mida ilmestab näiteks nii ettevõtetesiseste kui ka -väliste koolituste oluline roll seoses töötajate arenguga.

Spetsialistide vastuste põhjal osutusid kõige vähem olulisemateks tööandja väärtuspakkumise elementideks ametinimetus, ühisüritused ja tagasisidestamine. Üliõpilaste jaoks olid kõige vähemolulisemad tervise- ja spordisoodustused, perega seotud toetused, ühisüritused ja ametinimetusi. Autorite arvates peegeldavad ühisüritustele antud hinnangud väikest mõttekohta: võib-olla peaks ühisüritustesse paigutatud ressursi (sh rahalise) mingil määral suunama mujale, mõnda olemasolevate ja

potentsiaalsete töötajate jaoks olulisemasse tööandja väärtuspakkumise elementi. Teisalt, nagu selgus töö tulemustes, võib olla tegu nii-öelda hügieeninormiga ehk ühisüritusi võetakse liialt isenesestmõistetavalt ega osata antud elementi seetõttu piisavalt hinnata. Või siis, nagu ütles ettevõtte Y personalijuht (2020), vajaksid korraldatavad ühisüritused lihtsalt reformi ja värskendust.

Nii töö autorite kui ka intervjueritud personaliosakonna töötajate ja ettevõtete spetsialistide jaoks oli üllatus spetsialistide poolt antud suhteliselt madal hinnang tagasisidestamise olulisusele. Üheks põhjuseks võib olla, et kontoritöötajad näevad juba ise oma töös töötulemusi, mistõttu eraldi tagasisidestamine pole nende jaoks niivõrd oluline kui mõni teine tööandja väärtuspakkumise element. Teiseks põhjuseks võib olla aga hoopis hinnang tagasisidestamise ebapiisavusele – nagu ütles ettevõtte Y personalijuht (2020), siis hinnangut ei antud mitte elemendi olulisusele, vaid sellele, et tagasisidestamist on vähe. Töö autorite hinnangul ei tohiks tagasisidestamise võimalik vähesus hinnangute tulemuste põhjus olla, sest ettevõtete tagasisidestamist hinnati igati ammendavaks ja põhjendatuks. Samuti kasutavad ettevõtted aktiivselt paljusid tagasisidestamise meetodeid. Aga alati saab rohkem ja paremini.

Nagu selgus, oli üliõpilaste jaoks tervise- ja spordisoodustused kõige vähemolulisem tööandja väärtuspakkumise element. Spetsialistid hindasid seda elementi oluliselt kõrgemalt, mistõttu järeldavad töö autorid, et kuna suurem osa üliõpilasi ei ole (ilmselt) veel aktiivselt erialasele tööturule sisenenud, ei osata tervise- ja spordisoodustusi kuigi kõrgelt hinnata. Võrdlemisi suur hinnangute erinevus oli ka perega seotud toetuste puhul, kus autorite järelduste kohaselt mängib suurt rolli see, kas vastajal on pere (sh lapsed) või mitte.

Ametinimetuse oli nii üliõpilaste kui ka spetsialistide jaoks üks vähemolulisemaid tööandja väärtuspakkumise elemente. Tuginedes nii intervjuudele kui ka töö autorite endi arvamusele, saab öelda, et nii spetsialistide kui ka üliõpilaste jaoks on töö reaalne sisu olulisem kui ametinimetuse. Teisalt oli töö autoritel väike eeldus, et tegu on tudengite jaoks mõnevõrra olulisema elemendiga kui töö tulemustest selgus, arvestades asjaolu, et aktiivsemalt erialasele tööturule sisenedes omavad (varasem) ametinimetuse ja positsiooni olulist rolli (nt CV-s). Samas faktoranalüüsi tulemuste põhjal kuulub ametinimetuse karjääri faktorisse, mistõttu seda tööandja väärtuspakkumisest välja arvata ei tohiks.

Kuna antud uuring hõlmas spetsialiste ehk käimasoleva uuringu kontekstis valdavalt kontoris töötavaid inimesi ning üliõpilasi, oleks võrdlusmomendi valguses huvitav sarnase uuringu läbiviimine nüüd vastavate ettevõtete tootmistööliste seas, laiendades seejuures potentsiaalsete töötajate uuringuosa ka kutseõppuritele. Töö autorid leiavad, et uuringus saaks kasutada tööandja väärtuspakkumise faktoreid ja elemente antud tööga sarnastel põhimõtetel, töö tulemustest lähtuvalt siiski väikeste modifikatsioonidega.

KOKKUVÕTE

Tööandja väärtuspakkumine sisaldab endas nii materiaalseid kui ka mittemateriaalseid elemente, mida töötajad tõlgendavad ja tajuvad kui töö eest saadavat tasu. Tööandja väärtuspakkumise olulisuse teadvustamine ja süsteemne arendamine, seda nii olemasolevate kui ka potentsiaalsete töötajate suunal, võiks olla prioriteetne iga ambitsioonika ettevõtte jaoks.

Antud magistritöös uuriti tööandja väärtuspakkumist kahe Eesti mõistes suure ja tuntud tööstus-/tootmissektori ettevõtte spetsialistide ja üliõpilaste näitel. Töö eesmärk oli välja selgitada ettevõtete X ja Y spetsialistide ja Tartu Ülikooli majandusüliõpilaste hinnangute eripärad tööandja väärtuspakkumisel.

Käesoleva magistritöö esimeses, teoreetilises peatükis koostasid autorid ülevaate tööandja väärtuspakkumise olemusest, selle faktoritest ning kommunikatsioonist. Töö autorid käsitlesid tööandja väärtuspakkumise (faktorite) teoreetilisi lähtekohti ning avasid kommunikatsiooni rolli tööandja väärtuspakkumise loomisel ja elluviimisel.

Tulenevalt teoreetilistest lähtekohtadest ja endapoolsetest kohandustest paigutasid autorid 25 tööandja peamist väärtuspakkumise elementi viie faktori alla: töötasustamine, hüved ja soodustused, väärtused ja sotsiaalne keskkond, töö sisu ja hindamine ning isiklik areng ja karjäär. Empiirilises osas grupeerusid osad elemendid faktoranalüüsi tulemusel algsest erineva faktori alla ning kaks neist (füüsiline töökeskkond ning arusaadavad ja hästi struktureeritud tööülesanded) ei sobinud tööandja väärtuspakkumisse, mistõttu jäi elementide koguarvuks 23. Lisaks palusid autorid ettevõtete X ja Y spetsialistidel ning Tartu Ülikooli majandusüliõpilastel hinnata erinevate elementide olulisust enda jaoks. Kujunenud eriolukorra tõttu jäi valim küll oodatust väiksemaks, kuid tulemuste ülevaate ning sellest tulenevad järeldused said autorid enda hinnangul siiski piisavalt ammendavalt tehtud. Saadud tulemusi kõrvutasid autorid ettevõtete spetsialistide ja personalitöötajatega tehtud intervjuude ning teoreetiliste lähtekohtadega. Töö esimeses

faasis personalitöötajatega tehtud intervjuude eesmärk oli kaardistada, kuidas tööandja väärtuspakkumist ettevõtetes X ja Y teostatakse ja kommu­ni­keeritakse. Pärast töö esmaste tulemuste valmimist tegid autorid ka personaliosakondade töötajate ja spetsialistidega lisaintervjuusid, saamaks eelkõige arvamuspõhiseid hinnanguid uuringu analüüsi tulemustega tekkinud küsimustele.

Töö tulemuste põhjal saab öelda, et peaaegu kõik tööandja väärtuspakkumise elemendid on nii üliõpilastele kui ka ettevõtete X ja Y spetsialistidele olulised. Spetsialistide jaoks on kõige olulisemad keskmistest hinnangutest lähtuvalt sotsiaalne töökeskkond, põhipalk ja tööalane turvatunne. Kõige vähemolulisemad elemendid ettevõtete X ja Y spetsialistide jaoks on ametinimetus, ühisüritused ja tagasisidestamine. Üliõpilased hindasid samuti kõige kõrgemalt sotsiaalset töökeskkonda, millele järgnesid isiklik areng ja tööalane turvatunne. Valikus olnud tööandja väärtuspakkumise elementidest hindasid üliõpilased kõige madalamalt tervise- ja spordisoodustusi, perega seotud toetusi, ühisüritusi ja ametinimetust. Kahe sihtrühma võrdluses saab öelda, et üliõpilaste jaoks on kõige olulisemad mittematerialistlikud tööandja väärtuspakkumise elemendid. Spetsialistide jaoks aga on lisaks mitterahalistele hüvedele olulisel kohal ka otsesed rahalised hüved (põhipalk ja tulemustasustamine).

Oluline osa tööst oli tööandja väärtuspakkumise kommu­ni­keerimise eripärade analüüs ettevõtetes X ja Y, sest tööandja väärtuspakkumine jõuab töötajateni alles läbi efektiivse kommu­ni­katsiooni. Töö autorite hinnangul on ettevõtete tööandja väärtuspakkumise sisene kommu­ni­katsioon põhjalik, mõningast arenguruumi on senisest süsteemsema väljapoole suunatud tööandja väärtuspakkumise kommu­ni­katsiooni näol. Kuna aga ettevõtete kaadrivoolavus spetsialistide hulgas on madala ja brändid tööandjatena tugevad, ei ole ettevõtted X ja Y pidanud sellele teemale mõistetavatel põhjustel kuigi suurt tähelepanu pöörama.

Autorite eesmärgiks oli välja tuua ka sektori eripärasid ja relevantseid võrdlusmomente teiste uuringutega. Soov osutus aga teostamise mõttes keeruliseks, sest tööandja väärtuspakkumist üldisemas võtmes on küll üksjagu uuritud, kuid (väga) vähe on uuringuid, mille puhul on tööandja väärtuspakkumist uuritud analoogse uurimismetoodika põhjal. Samuti on võrdlemisi vähe uuritud tööandja väärtuspakkumise kommu­ni­katsiooni.

Töö põhijärelduste ja ettevõtete X ja Y tööandja väärtuspakkumise edasiarendamise alapeatükis töötasid autorid uuringutulemustele tuginedes välja põhijäreldused. Eelkõige lähtusid autorid järelduste koostamisel uuringu tulemustest ja lihtsast loogikast: kui väärtuspakkumise element sai nii olemasolevatelt kui ka potentsiaalsetelt töötajatelt kõrged hinnangud, siis tasub ettevõtetal antud elementi jätkuvalt (või senisest veelgi enam) prioritseerida. Ja kui mõni väärtuspakkumise element (näiteks ühisüritused) oli töötajate hinnangutes võrdluses teiste elementidega vähemolulisem, siis on ehk otstarbekas seda vähem tähtsustada ning enda ressursse ja energiat suunata teistele väärtuspakkumise elementidele.

Ettevõtetal oleks järgmise sammuna kindlasti huvitav viia läbi analoogne uuring (koos mõningate kohandustega) oma tootmistööliste hulgas. Töö autorid eeldavad, et tootmistööliste hinnangud erinevate tööandja väärtuspakkumise elementidele kohta võivad oluliselt erineda spetsialistide omadest. Kui eesmärk oleks kaardistada ka potentsiaalsete töötajate hinnanguid ja arvamusi, siis tuleks töö autorite arvates antud juhul kaasata ka õpilasi kutseharidusasutustest.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aloo, V. A., Moronge, M.** (2014). The effects of employee value proposition on performance of commercial banks in Kenya. *European Journal of Business Management*, 2(1).
2. **Ambler, T., Barrow, S.** (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*, 4, 185–206, doi: 10.1057/bm.1996.42
3. **Arachchige, B., Robertson, A.** (2011). Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding. *The IUP Journal of Brand Management*, 8(3), 25–46.
4. **Argenti, P. A.** (1998). Strategic employee communications. *Human Resource Management*, 37(3–4), 199–206.
5. **Backhaus, K., Tikoo, S.** (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517, doi: 10.1108/13620430410550754
6. **Barrow, S., Mosley, R.** (2005). Bringing the best of brand management to people at work. *New York: John Wiley & Sons, Ltd*, doi: 10.1177/097215091101200215
7. **Barrow, S., Mosley, R.** (2011). The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. *John Wiley & Sons*.
8. **Bergstrom, A., Blumenthal, D., Crothers, S.** (2002). Why internal branding matters: The case of Saab. *Corporate reputation review*, 5(2–3), 133–142, doi: 10.1057/palgrave.crr.1540170
9. **Berthon, P., Ewing, M., Hah, L. L.** (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172, doi: 10.1080/02650487.2005.11072912
10. **Biswas, M., Suar, D.** (2013). Which Employees' Values Matter Most in the Creation of Employer Branding. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(1), 93–102.

11. **Brewster, C., Mayrhofer, W., Morley, M.** (2004). Human resource management in Europe: Evidence of convergence? *Routledge*, 486.
12. **Browne, R.** (2012). Employee Value Proposition. *Beacon Management Review*, 2, 29–36.
13. **Bussin, M.** (2018). Retention Strategies: The Key to Attract and Retain Excellent Employees. *Randburg: Knowledge Resources*.
14. **Cascio, W., Graham, B.** (2016). New Strategic Role for HR: Leading the Employer-Branding Process. *Organization Management Journal*, 13(4), 182–192, doi: doi: 10.1080/15416518.2016.1244640
15. **Dabirian, A., Kietzmann, J., Diba, H.** (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197–205, doi: doi: 10.1016/j.bushor.2016.11.005
16. **Downs, C. W., Adrian, A. D.** (2004). Assessing Organizational Communication. Strategic Communication Audits. *New York: The Guilford Press*, 292.
17. **Edwards, M. R.** (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23, doi: 10.1108/00483481011012809
18. **Eisenberg, B., Kilduff, C., Burleigh, S., Wilson, K.** (2001). The role of the value proposition and employment branding in retaining top talent. *Society for Human Resource Management, Alexandria, VA*.
19. **Ettevõtte X personalispetsialistid.** (2020). Autorite intervjuu.
20. **Ettevõtte X personalispetsialist.** (2020). Lisaintervjuu.
21. **Ettevõtte X spetsialist.** (2020). Autorite intervjuu.
22. **Ettevõtte Y personalijuht.** (2020). Autorite intervjuu.
23. **Ettevõtte Y personalijuht.** (2020). Lisaintervjuu.
24. **Ettevõtte Y spetsialist** (2020). Autorite intervjuu.
25. **Figurska, I., Matuska, E.** (2013). Employer Branding as a Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management*, 17(2), 35–51.
26. **Gifford, B. D., Zammuto, R. F., Goodman, E. A., Hill, K. S.** (2002). The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life/practitioner application. *Journal of Healthcare management*, 47(1), 13.
27. **Gilly, M. C., Wolfinbarger, M.** (1998). Advertising's internal audience. *Journal of Marketing*, 62(1), 69–88, doi: 10.1177/002224299806200107

28. **Gossett, L. M.** (2006). Falling between the cracks: Control and communication challenges of a temporary workforce. *Management Communication Quarterly*, 19(3), 376–415, doi: 10.1177/0893318905280327
29. **Guffey, M. E., Rhodes, K., Rogin, P.** (2010). Business Communication: Process and Product. *Toronto: Nelson Education*, 672.
30. **Hadi, N. U., Ahmed, S.** (2018). Role of employer branding dimensions on employee retention: Evidence from educational sector. *Administrative Sciences*, 8(3), 44, doi: 10.3390/admsci8030044
31. **Haigekassa kodulehekülg.** Haigekassa hüvitised. URL: <https://www.haigekassa.ee/inimesele/haigekassa-huvitised>
32. **Harris, F., de Chernatony, L.** (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35, 3/4, 441–456, doi: 10.1108/03090560110382101
33. **Henderson, R. I.** (1997). Compensation management in a knowledge-based world. *Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall*, 678.
34. **Hint, S., Mikkelsaar, P.** (2019). Tööandja bränding ja selle roll töötajate hoidmisel organisatsioonis. Magistritöö. *Tartu Ülikool, majandusteaduskond*.
35. **Hofstede Insights.** Country comparison: What about Estonia? URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/estonia/>
36. **Hulberg, J.** (2006). Integrating corporate branding and sociological paradigms: A literature study. *Journal of Brand Management*, 14(1-2), 60–73, doi: 10.1057/palgrave.bm.2550054
37. **Kashyap, V., Verma, N.** (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 282–295, doi: 10.1108/IJOA-03-2017-1134
38. **Lamoureux, K., Campbell, M., Smith, R.** (2009). High impact succession management: Best practices, models and case studies in organizational talent mobility. *Bersin & Associates*.
39. **Lindo, D. K.** (1995). Have you checked out your public relations lately? *Supervision*, 56(11), 14–16.

40. **Liu, J.** (2017). The enterprise employee management strategy in the Internet transformation. *International Seminar on Social Science and Humanities Research (SSHHR 2017)*. Atlantis Press.
41. **Markova, G., Ford, C.** (2011). Is money the panacea? Rewards for knowledge workers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, doi: 10.1108/17410401111182206
42. **Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., Pate, J.** (2005). Branding: A New Performance Discourse for HR? *European Management Journal*, 23(1), 76–88, doi: 10.1016/j.emj.2004.12.011
43. **Maxwell, R., Knox, S.** (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9–10), 893–907, doi: 10.1362/026725709X479282
44. **Md Nordin, S., Halib, M., Ghazali, Z.** (2011). Strengthening internal communication: A case of communication satisfaction in an organization. *European Journal of Social Sciences*, 24(4), 617–624.
45. **Mikiver, K.** (2010). Tuttav tundmatu personalijuhtimine. Tallinn: Äripäev, 124.
46. **Milkovich, G. T., Newman, J., Milkovich, C.** (1993). Compensation (4th ed). Irwin: Homewood, IL, 636.
47. **Miranda, J. L. F., Miranda, A. T.** (2015). Management Practices and Communication Patterns of Lyceum De Cebu: Bases for Enhancement. *The Asian Conference on Society, Education & Technology 2015, Official Conference Proceedings*.
48. **Mishra, S.** (2015). Effective communication for corporate sector: A need for a paradigm shift. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 6(7), 749.
49. **Morgan, J. M., Reynolds, C. M., Nelson, T. J., Johanningmeier, A. R., Griffin, M., Andrade, P.** (2004). Tales from the fields: Sources of employee identification in agribusiness. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 360–395, doi: 10.1177/0893318903258169
50. **Mosley, R.** (2009). Employer brand: The performance driver no business can ignore. *A Shoulders of Giants publication*, 4–15.

51. **Mosley, R.** (2014). Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers. *Chichester, UK: John Wiley & Sons Inc.*
52. **Okk, K.** (2018). Tööandja brändi väärtuspakkumine ning tööandja atraktiivsuse tõstmine Swisshotel Tallinna näitel. Magistritöö. *Tallinna Tehnikaülikool, majandusteaduskond.*
53. **Pace, R. W., Faules, D. F.** (1994). Organizational Communication. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*, 386.
54. **Ronda, L., Valor, C., Abril, C.** (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*, 27(5), 573–596, doi: 10.1108/JPBM-07-2017-1522
55. **Schermerhorn, J., Chappell, D.** (2000). Introducing Management – The Wiley. *Wall Street Journal Series, Wiley, New York, NY.*
56. **Setiawati, L.** (2019). Internal Communication Obstacles in The Implementation of Employee Value Proposition. *International Journal of Applied Business Research*, 1(2), 140–154.
57. **Shockley-Zalabak, P. S.** (2012). Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values (8th ed.). *Glenview, IL: Pearson Education.*
58. **Sivertzen, A., Nilsen, E., Olafsen, A.** (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483, doi: 10.1108/JPBM-09-2013-0393
59. **Smith, L., Mounter, P.** (2008). Effective internal communication. *Kogan Page Publishers*, 274.
60. **Stewart, E. B., Belcourt, M., Peacock, M., Bohlander, G. W., Snell, S. A.** (2001). Essentials of Managing Human Resources. *Canadian Edition.* Nelson Education.
61. **Stubender-Lõugas, K.** (2011). Õppevahend: tööandja bränd ja selle loomine. Magistritöö. *Tartu Ülikool, sotsiaal- ja haridusteaduskond.*
62. **Talal, M.** (2013). Add Value to Internal Communication through Human Resources Management. *Valahian Journal of Economic Studies*, 4(4).

63. **Tanwar, K., Prasad, A.** (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17, 186–206, doi: 10.1177/0972150916631214
64. **Tanwar, K., Prasad, A.** (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389–40, doi: 10.1108/PR-03-2015-0065
65. **Towers Perrin.** (2007). Using total rewards to build an effective employee value proposition. URL: <http://www.towersperrin.com>
66. **Vadi, M.** (2001). Organisatsioonikäitumine. *Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus*, 339.
67. **Velentzas, J. O. H. N., Broni, G.** (2014). Communication cycle: Definition, process, models and examples. *Recent advances in financial planning and product development*, 117–131.
68. **Wallace, M., Lings, I., Cameron, R., Sheldon, N.** (2014). Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding and Industry Image. *Workforce Development*, 19–36, Springer, Singapore, doi: 10.1007/978-981-4560-58-0_2
69. **White, C., Vanc, A., Stafford, G.** (2010). Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public relations Research*, 22(1), 1–26, doi: 10.1080/10627260903170985
70. **White, M.** (2011). Rethinking Generation Gaps in the Workplace: Focus on Shared Values. *Executive Development*.
71. **Worldwide, W. W.** (2010). Capitalizing on Effective Communication: How Courage, Innovation and Discipline Drive Business Results in Challenging Times, 1–18.

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsitluse vorm ettevõtete spetsialistidele

Töötajate hinnangud töötajatele suunatud väärtuspakkumisele ettevõttes X/Y

Oleme Tartu Ülikooli ettevõtluse ning tehnoloogia juhtimise eriala magistrandid Tanel Rungi ja Pille-Riin Saarse ning viime Teie ettevõttes magistritöö raames läbi uuringut töötajatele suunatud väärtuspakkumise kohta. Uurime, kuivõrd tööandja väärtuspakkumine on vastavuses üliõpilaste hinnangutega.

Selleks viime läbi ankeetküsitluse, millele vastamiseks kulub *ca* 5 minutit. Küsitlus on anonüümne ning uurimistulemused on konfidentsiaalsed, millest avaldatakse vaid keskmisi näitajaid. Küsitluse tulemustest antakse ettevõttele tagasisidet üldistatud kujul. Palun hinnake tabelist toodud väiteid 4-palli skaalal, kui oluliseks peate järgnevaid tegureid:

- 1 = täiesti ebaoluline
- 2 = väheoluline
- 3 = oluline
- 4 = väga oluline

PS! Kõigi vastajate vahel loosime välja 30-eurose Lõunakeskuse kinkekaardi! Loosis osalemiseks tuleb viimasele lehele jätta enda e-posti aadress.

Sugu

..... Mees

..... Naine

Vanus

..... Kuni 29 (kaasa arvatud)

..... 30–49 (kaasa arvatud)

..... 50 või vanem

Haridus

..... Kõrgharidus

..... Keskharidus / Muu

Positsioon

..... Juht

..... Spetsialist

..... Assistent / Muu

Tööstaaž vastavas ettevõttes

..... Kuni 5 aastat (kaasa arvatud)

..... 6 kuni 10 aastat (kaasa arvatud)

..... 11 või enam aastat

Kas käid töö kõrvalt ka koolis?

..... Töötan ja õpin

..... Ainult töötan

TÖÖTASUSTAMINE				
1. Põhipalk	1	2	3	4
2. Lisatasud (nt ületunnid, lisatöö)	1	2	3	4
3. Tulemustasustamine	1	2	3	4
4. Preemiad (nt jõulupreemia, tööstaaži preemia)	1	2	3	4
5. Haigushüvitised (nt esimeste haiguspäevade hüvitamine, tasustatud vaba päev haigestumisel)	1	2	3	4
6. Töötasustamissüsteemi läbipaistvus (tasustamise põhimõtete avalikustamine)	1	2	3	4
HÜVED JA SOODUSTUSED				
7. Tööaja paindlikkus (sh kodukontoris töötamise võimalus)	1	2	3	4
8. Tervise- ja spordisoodustused (nt tervisekontroll, spordirajatiste kasutamine, SportID)	1	2	3	4
9. Perega seotud toetused (nt lastehoid, lastetoetused, perepäevad, tasustatud vabad päevad isikliku sündmuse puhul)	1	2	3	4
10. Töötajatele osutatavad täiendavad soodustused (nt toitlustamine (tasuta tee/kohv), soodustused ettevõtte toodetele, transpordikulude hüvitamine)	1	2	3	4
11. Füüsiline töökeskkond (nt kaasaegsed töövahendid, tööarvuti, töötelefon, parkimisvõimalused)	1	2	3	4
VÄÄRTUSED JA SOTSIAALNE KESKKOND				
12. Missioon ja väärtused (nende mõistmine ja järgimine)	1	2	3	4
13. Ettevõtte maine	1	2	3	4
14. Sotsiaalne töökeskkond (vaimne ja emotsionaalne töökeskkond, suhted töökaaslastega)	1	2	3	4
15. Ühisüritused (nt firma suvepäevad, jõulupidu, ühised väljasõidud)	1	2	3	4
16. Töötajate kaasamine ettevõtte juhtimisse ja otsustamisse	1	2	3	4
TÖÖ SISU JA HINDAMINE				

17. Arusaadavad ja hästi struktureeritud tööülesanded	1	2	3	4
18. Töö mitmekesisus ja väljakutsed	1	2	3	4
19. Iseseisvus tööülesannete täitmisel ja otsustamisel	1	2	3	4
20. Tagasisideastamine (nt arenguveestlused)	1	2	3	4
21. Tunnustamine (nt suusõnaline tunnustamine, parima töötaja tiitel)	1	2	3	4
ISIKLIK ARENG JA KARJÄÄR				
22. Ametnimetus (positsioon, staatus, maine)	1	2	3	4
23. Isiklik areng (nt organisatsioonisesed ja -välised koolitused)	1	2	3	4
24. Tööalane turvatunne (nt töö garantiid, stabiilsus töölepingu suhtes)	1	2	3	4
25. Ettevõttesisene karjäär (ametipositsioonil tõusmise võimalused)	1	2	3	4
Täiendavalt soovin lisada				

Sinu e-posti aadress (kui soovid osaleda Lõunakeskuse kinkekaardi loosimises):

Lisa 2. Ankeetküsitluse vorm üliõpilastele

Üliõpilaste hinnangud töötajatele suunatud väärtuspakkumisele

Oleme Tartu Ülikooli ettevõtluse ning tehnoloogia juhtimise eriala magistrandid Tanel Rungi ja Pille-Riin Saarse ning viime magistritöö raames läbi uuringut töötajatele suunatud väärtuspakkumise kohta. Uurime, kuivõrd tööandja väärtuspakkumine on vastavuses üliõpilaste hinnangutega.

Selleks viime TÜ bakalaueruseõppe majandusteaduse eriala üliõpilaste seas läbi ankeetküsitluse, millele vastamiseks kulub *ca* 5 minutit. Küsitlus on anonüümne ning uurimistulemused on konfidentsiaalsed, millest avaldatakse vaid keskmisi näitajaid. Palun hinnake tabelist toodud väiteid 4-palli skaalal, kui oluliseks peate järgnevaid tegureid:

- 1 = täiesti ebaoluline
- 2 = väheoluline
- 3 = oluline
- 4 = väga oluline

PS! Kõigi vastajate vahel loosime välja 30-eurose Lõunakeskuse kinkekaardi! Loosis osalemiseks tuleb viimasele lehele jätta enda e-posti aadress.

Sugu

..... Mees

..... Naine

Kursus

..... Esimene

..... Teine

..... Kolmas

Kas käid kooli kõrvalt ka tööl?

..... Õpin ja töötan

..... Ainult õpin

TÖÖTASUSTAMINE				
1. Põhipalk	1	2	3	4
2. Lisatasud (nt ületunnid, lisatöö)	1	2	3	4
3. Tulemustasustamine	1	2	3	4
4. Preemiad (nt jõulupreemia, tööstaaži preemia)	1	2	3	4
5. Haigushüvitised (nt esimeste haiguspäevade hüvitamine, tasustatud vaba päev haigestumisel)	1	2	3	4

6. Töötasustamissüsteemi läbipaistvus (tasustamise põhimõtete avalikustamine)	1	2	3	4
HÜVED JA SOODUSTUSED				
7. Tööaja paindlikkus (sh kodukontoris töötamise võimalus)	1	2	3	4
8. Tervise- ja spordisoodustused (nt tervisekontroll, spordirajatiste kasutamine, SportID)	1	2	3	4
9. Perega seotud toetused (nt lastehoid, lastetoetused, perepäevad, tasustatud vabad päevad isikliku sünnimuse puhul)	1	2	3	4
10. Töötajatele osutatavad täiendavad soodustused (nt toitlustamine (tasuta tee/kohv), soodustused ettevõtte toodetele, transpordikulude hüvitamine)	1	2	3	4
11. Füüsiline töökeskkond (nt kaasaegsed töövahendid, tööarvuti, töötelefon, parkimisvõimalused)	1	2	3	4
VÄÄRTUSED JA SOTSIAALNE KESKKOND				
12. Missioon ja väärtused (nende mõistmine ja järgimine)	1	2	3	4
13. Ettevõtte maine	1	2	3	4
14. Sotsiaalne töökeskkond (vaimne ja emotsionaalne töökeskkond, suhted töökaaslastega)	1	2	3	4
15. Ühisüritused (nt firma suvepäevad, jõulupidu, ühised väljasõidud)	1	2	3	4
16. Töötajate kaasamine ettevõtte juhtimisse ja otsustamisse	1	2	3	4
TÖÖ SISU JA HINDAMINE				
17. Arusaadavad ja hästi struktureeritud tööülesanded	1	2	3	4
18. Töö mitmekesisus ja väljakutsed	1	2	3	4
19. Iseseisvus tööülesannete täitmisel ja otsustamisel	1	2	3	4
20. Tagasisideandamine (nt arenguveestlused)	1	2	3	4
21. Tunnustamine (nt suusõnaline tunnustamine, parima töötaja tiitel)	1	2	3	4
ISIKLIK ARENG JA KARJÄÄR				
22. Ametiniimetus (positsioon, staatus, maine)	1	2	3	4
23. Isiklik areng (nt organisatsioonisisese ja -välise koolitused)	1	2	3	4
24. Tööalane turvatunne (nt töö garantiid, stabiilsus töölepingu suhtes)	1	2	3	4
25. Ettevõttesisene karjäär (ametipositsioonil tõusmise võimalused)	1	2	3	4
Täiendavalt soovin lisada				

Sinu e-posti aadress (kui soovid osaleda Lõunakeskuse kinkekaardi loomises):

Lisa 3. Poolstruktureeritud intervjuude kava

Intervjuu eesmärk on kaardistada, kuidas teostatakse ettevõttes töötajatele suunatud väärtuspakkumist. Küsimused toetuvad teoreetilistele lähtekohtadele ning võrdluse eesmärgil töö autorite poolt esitatud ettevõtte töötajatele ning tudengitele esitatud küsimustikule.

1. TÖÖTASUSTAMINE

- Milliseid lisatasusid ettevõttes rakendatakse? Mille puhul?
- Kas ettevõttes on ka tulemustasustamissüsteem? Kui jah, siis milline (sh selle kommunikatsioon)?
- Kuidas on ettevõttes korraldatud preemiasüsteem?
- Kuidas on ettevõttes korraldatud haigushüvitiste süsteem?
- Missugune on teie hinnang töötasustamise ja palgasüsteemi läbipaistvusele (sh läbipaistev palgatõusustsüsteem).

2. HÜVED JA SOODUSTUSED

- Kui paindlik on kontoritöötaja tööaeg? Vastates mõelda ka eriolukorra eelsele elukorraldusele.
- Milliseid hüvesid ja soodustusi ettevõtte töötajatele pakutakse (sh tervise- ja spordisoodustused, isikliku elu ja lastega seotud toetused ja töövahendid)?
- Milliseid täiendavaid soodustusi ettevõtte töötajatele pakub (nt toitlustamine (tasuta tee-kohv), soodustused ettevõtte toodetele, transpordikulude hüvitamine)?

3. VÄÄRTUSED JA SOTSIAALNE KESKKOND

- Mida tehakse ettevõtte missiooni, visiooni ja väärtuste teostamiseks/elluviimiseks?
- Mis kujundab ettevõtte mainet ning mida tehakse selle hoidmiseks ja edendamiseks?
- Mida teeb ettevõtte hea sotsiaalse keskkonna loomise ja hoidmise nimel (vaimne ja emotsionaalne töökeskkond, töötajate omavahelised suhted ja konfliktide lahendamine)?
- Kui tihti ja milliseid ühisüritusi töötajatele korraldatakse?
- Kuidas kaasatakse töötajaid ettevõtte (otsustus)protsessidesse?

4. TÖÖ SISU JA HINDAMINE

- Mil moel on ettevõttes korraldatud tagasisidestamine (nt 360-kraadine tagasisidestamine või muu meetod, arenguestlused)?
- Mil moel on ettevõttes korraldatud tunnustamine (nt suusõnaline tunnustamine, parima töötaja tiitel)?
- Kuidas muudab ettevõtte töötajate jaoks töö mitmekesisemaks (sh erinevad väljakutsed)?

5. ISIKLIK ARENG JA KARJÄÄR

- Kui tihti korraldatakse (kontori)töötajatele ettevõttesiseseid koolitusi? Milliseid?
- Kas ja kui tihti võib/saab töötaja käia ettevõttevälistel koolitustel? Millistel?

- Kas koolituste jaoks on eelarves olemas oma rida (sh millised on töötajate jaoks tingimused: nt kas ettevõtte tasub töötajate koolituskulud täies mahus, kas tasumisel rakendub lepingutesse siduvusaja klausel)?
- Kuidas on tagatud ning korraldatud töötajate tööalane turvatunne (nt stabiilsus töölepingu suhtes)?
- Millised on töötajate võimalused teha ettevõttesisest karjääri (sh ametipositsioonil tõusmise võimalused)?

6. KOMMUNIKATSIOON

- Kuidas on korraldatud ettevõttesisene kommunikatsioon, sh väärtuspakkumise kommunikatsioon? Küsida eespool olevate plokkide põhiselt.
- Milliseid infovoogude funktsioone ja mil määral sisekommunikatsioonis kasutatakse (vertikaalne, horisontaalne, diagonaalne)?
- Milliseid sisekommunikatsiooni kanaleid ja millistel puhkudel ettevõtte kasutab (siseveeb, e-post jne)?
- Kuidas on korraldatud ettevõttes väärtuspakkumise kommunikatsioon ettevõttest väljapoole ja milliseid (reklaami)kanaleid selleks kasutatakse? Kuidas värvatakse ja valitakse ettevõttesse uusi töötajaid?

Lisa 4. Poolstruktureeritud intervjuude kava (spetsialistid)

Töö autorid küsitlesid lisaintervjuude raames kummastki ettevõttest ühte spetsialisti. Järgnevalt on lisatud ettevõtte X spetsialistile ettevalmistatud küsimused, mis põhinesid esmastel uuringu tulemustel. Ettevõtte Y spetsialisti intervjuu puhul olid küsimused analoogsed, lihtsalt väikeste muudatustega seoses ettevõtte Y hinnangute tulemustega. Küsimuste puhul eelnesid (vajadusel) ka autoritepoolsed selgitused ning täpsete tulemuste väljatoomised.

TÖÖTASUSTAMINE

- **Põhipalk.**

- Miks see Teie arvates nii on, et põhipalk on spetsialistidele olulisem kui üliõpilaste jaoks?
- Miks Teie arvates on ettevõtte X spetsialistide jaoks põhipalk kõige olulisem element?

- **Lisatasud.**

- Millest Teie arvates tuleneb lisatasude olulisusele antud vastuste suhteliselt suur erinevus?
- Kas Teie arvates peab paika töö autorite järeldus, et mida rohkem lisatasusid makstakse, seda olulisem see element spetsialistidele on (ääremärkus: intervjuudest selgus, et lisatasusid kasutatakse ettevõtetes pigem vähe)?

- **Tulemustasustamine.**

- Miks on Teie arvates spetsialistide jaoks tulemustasustamine olulisem kui üliõpilaste jaoks?
- Töö autorid loevad sagedast tulemustasustamist (kas siis kord kuus või kord nelja kuu jooksul) üheks olulisemaks põhjuseks, miks see on ettevõtete spetsialistide jaoks oluline. Kas nõustute?

- **Töötasustamissüsteemi läbipaistvus.**

- Mida te mõistate töötasustamissüsteemi läbipaistvuse all?
- Meie uuringu kohaselt tajuvad spetsialistid töötasustamissüsteemi läbipaistvust pigem hüvede ja soodustuste osana (mitte töötasustamise osana). Miks see teie arvates nii on?

HÜVED JA SOODUSTUSED

- **Tööaja paindlikkus.**

- Kuna ankeetküsitlused viidi nii üliõpilaste kui ka spetsialistide hulgas läbi eriolukorra esimeses pooles, arvavad autorid, et sel oli teatav mõju ka nende hinnangutele tööaja paindlikkuse puhul – kodukontori võimalus oli tavapärasest rohkem levinud. Kas Teie arvates mõjutas eriolukord vastust, kasvõi ainult Teie enda vastust?
- Miks tööaja paindlikkust ei tajuta hüvena, vaid pigem töö sisulise elemendina (element sobitus meie uurimuse kohaselt paremini töö sisu alla)?

- **Perega seotud toetused.**

- Kas vastuste suur kõikumine on Teie arvates seotud sellega, kas vastajal on pere või mitte?

VÄÄRTUSED JA SOTSIAALNE KESKKOND

- **Sotsiaalne töökeskkond.**
 - Miks on teie arvates tegu spetsialistide jaoks sedavõrd olulise tööandja väärtuspakkumise elemendiga?
 - Intervjuudest ettevõtete personalitöötajatega tuli välja, et hea sotsiaalse keskkonna loomiseks nähakse igapäevaselt vaeva, mistõttu võib arvata et töötajate kõrged hinnangud on sellest vähemal või rohkemal määral tingitud. Kas ka Teie näete siin seost hinnangute ja ettevõtte vaeva nägemise vahel, seda siis just ettevõtte X näitel?
- **Ühisüritused.**
 - Töö autorid järeldasid tulemustest ja eelmistest intervjuudest personalitöötajatega, et kuna ühisüritused võivad tunduda paljuski iseenesestmõistetavad (enamik toimuvad igal aastal), siis ei suudeta nende olulisust piisavalt hinnata. Samas, võib-olla tegu lihtsalt polegi vastajate jaoks sama olulise tööandja väärtuspakkumise elemendiga kui mõni teine väärtuste ja sotsiaalse keskkonna faktori alla liigituv element. Kumb variant on Teie arvates tõenäolisem ja Teie isiklikust vaatevinklist õigem?
 - Ühisüritused liigituvad uuringust lähtuvalt mitte väärtuste ja sotsiaalse keskkonna, vaid hüvede ja soodustuste alla ja seda üpris tugeva seosega. Miks Te arvate, et see nii on?

TÖÖ SISU JA HINDAMINE

- **Iseseisvus tööülesannete täitmisel.**
 - Kuna koguni 42% ettevõtete spetsialistidest on praeguses ettevõttes töötanud 11 või enam aastat (ja näiteks ettevõtte X spetsialistide keskmine staaž antud ettevõttes on 12–13 aastat), järeldavad töö autorid, et peagi aktiivsemalt (erialasele) tööturule sisenevad üliõpilased lihtsalt ei suuda/oska veel antud elementi sama kõrgelt hinnata, kui pikalt tööturul olnud inimesed. Kas olete selle mõttekäigu ja järeldusega nõus?
- **Tagasisidestamine.**
 - Töö autorid peavad endi (töö)kogemusi arvestades üllatuslikuks tagasisidestamise olulisusele antud hinnanguid, seda nii üliõpilaste kui ka töötajate poolt, mida kumbki grupp pidas „Töö sisu ja hindamise” faktori puhul kõige vähem olulisemaks elemendiks, võttes arvesse üliõpilaste ja spetsialistide keskmisi hinnanguid (vastavalt 2,90 ja 2,87). Miks see Teie arvates nii on?

ISIKLIK ARENG JA KARJÄÄR

- **Ettevõttesisene karjäär.**
 - Eelmistele intervjuudele tuginedes saab öelda, et sisesed karjäärivõimalused on ettevõtetes X ja Y väikesed. See võib olla üheks põhjuseks, miks töötajate keskmine hinnang elemendi olulisusele on madalam kui üliõpilaste puhul – kuna sellekohased võimalused on küsitletud töötajatel praegu suhteliselt madalad, siis

ei osata antud elementi hinnata/näha selle olulisust kõrgemalt. Kas olete sellekohase järeldusega nõus?

- **Tööalane turvatunne.**

- Mida mõistate tööalase turvatunde all (ääremärkus: tööalane turvatunne sobitub uuringu kohaselt rohkem töötasustamise alla)?

- **Ametinimetus.**

- Miks on Teie arvates tegu kõige vähemolulisema tööandja väärtuspakkumise elemendiga ettevõtte X spetsialistide jaoks?

KOMMUNIKATSIOON

- Kuidas olete rahul ettevõttepoolse kommunikatsiooniga tööandja väärtuspakkumise teemadel?
- Kas tööandja väärtuspakkumise alane info liigub ettevõttes Teie arvates ammendavalt, õigeaegselt ja arusaadavalt?
- Mida soovitate ettevõttel tööandja väärtuspakkumise alase info liikumise osas muuta?
- Millised on Teie arvates kõige efektiivsemad infoedastusmeetodid ja -kanalid ehk milliseid kanaleid eelistate, mõeldes just tööandja väärtuspakkumisele?
- Mil määral leiab ettevõttes aset vertikaalne, diagonaalne ja horisontaalne info liikumine (vajadusel need lahti selgitada)? Mida Te eelistate ja miks?
- Mida saaks Teie arvates ettevõttes kommunikatsiooni osas (nii sise kui ka välis) paremini teha? Taas, mõeldes tööandja väärtuspakkumisele.

Lisa 5. Poolstruktureeritud intervjuude kava (personalitöötajad)

Töö autorid küitlesid lisaintervjuude raames kummastki ettevõttest ühte personalitöötajat. Järgnevalt on lisatud ettevõtte Y personalijuhile ettevalmistatud küsimused, mis põhinesid esmastel uuringu tulemustel. Ettevõtte X personalispetsialisti intervjuu puhul olid küsimused analoogsed, lihtsalt väikeste muudatustega seoses ettevõtte X hinnangute tulemustega. Küsimuste puhul eelnesid (vajadusel) ka autoritepoolsed selgitused ning täpsete tulemuste väljatoomised.

TÖÖTASUSTAMINE

- **Põhipalk.**

- Miks see Teie arvates nii on, et põhipalk on spetsialistidele olulisem kui üliõpilaste jaoks?

- **Lisatasud.**

- Millest Teie arvates tuleneb lisatasude olulisusele antud vastuste suhteliselt suur erinevus?
- Kas Teie arvates peab paika töö autorite järeldus, et mida rohkem lisatasusid makstakse, seda olulisem see element spetsialistidele on (ääremärkus: intervjuudest selgus, et lisatasusid kasutatakse ettevõtetes pigem vähe)?

- **Tulemustasustamine.**

- Miks on Teie arvates spetsialistide jaoks tulemustasustamine olulisem kui üliõpilaste jaoks?
- Töö autorid loevad sagedast tulemustasustamist (kas siis kord kuus või kord nelja kuu jooksul) üheks olulisemaks põhjuseks, miks see on ettevõtete spetsialistide jaoks oluline. Kas nõustute?

- **Töötasustamissüsteemi läbipaistvus.**

- Meie uuringu kohaselt tajuvad spetsialistid töötasustamissüsteemi läbipaistvust pigem hüvede ja soodustuste osana (mitte töötasustamise osana). Miks see teie arvates nii on?

HÜVED JA SOODUSTUSED

- **Tööaja paindlikkus.**

- Kuna ankeetküsitlused viidi nii üliõpilaste kui ka spetsialistide hulgas läbi eriolukorra esimeses pooles, usuvad autorid, et sel oli teatav mõju ka nende hinnangutele tööaja paindlikkuse puhul – kodukontori võimalus oli tavapärasest rohkem levinud. Kas Teie arvates mõjutas eriolukord vastuseid?
- Miks tööaja paindlikkust ei tajuta hüvena, vaid pigem töö sisulise elemendina (element sobitus meie uurimuse kohaselt paremini töö sisu alla)?

- **Perega seotud toetused.**

- Kas vastuste suur kõikumine on Teie arvates seotud sellega, kas vastajal on pere või mitte?

VÄÄRTUSED JA SOTSIAALNE KESKKOND

- **Sotsiaalne töökeskkond.**

- Miks Teie arvates on ettevõtte Y spetsialistide jaoks sotsiaalne töökeskkond kõige olulisem element?

- **Ühisüritused.**

- Töö autorid järeldasid tulemustest ja eelmistest intervjuudest personalitöötajatega, et kuna ühisüritused võivad tunduda paljuski iseenesestmõistetavad (enamik toimuvad igal aastal), siis ei suudeta nende olulisust piisavalt hinnata. Samas, võib-olla tegu lihtsalt polegi vastajate jaoks sama olulise tööandja väärtuspakkumise elemendiga kui mõni teine väärtuste ja sotsiaalse keskkonna faktori alla liigituv element. Kumb variant on Teie arvates tõenäolisem ja Teie isiklikust vaatevinklist õigem?
- Ühisüritused liigituvad uuringust lähtuvalt mitte väärtuste ja sotsiaalse keskkonna, vaid hüvede ja soodustuste alla ja seda üpris tugeva seosega. Miks see Teie arvates nii on?

TÖÖ SISU JA HINDAMINE

- **Iseseisvus tööülesannete täitmisel.**

- Kuna koguni 42% ettevõtete spetsialistidest on praeguses ettevõttes töötanud 11 või enam aastat, järeldavad töö autorid, et peagi aktiivsemalt (erialasele) tööturule sisenevad üliõpilased lihtsalt ei suuda/oska veel antud elementi sama kõrgelt hinnata, kui pikalt tööturul olnud inimesed. Kas olete selle mõttekäigu ja järeldusega nõus?

- **Tagasisidestamine.**

- Töö autorid peavad endi (töö)kogemusi arvestades üllatuslikuks tagasisidestamise olulisusele antud hinnanguid, seda nii üliõpilaste kui ka töötajate poolt, mida kumbki grupp pidas töö sisu ja hindamise faktori puhul kõige vähem olulisemaks elemendiks, võttes arvesse üliõpilaste ja spetsialistide keskmisi hinnanguid (vastavalt 2,90 ja 2,87). Miks see Teie arvates nii on?

ISIKLIK ARENG JA KARJÄÄR

- **Ettevõttesisene karjäär.**

- Eelmistele intervjuudele tuginedes saab öelda, et sisesed karjääri võimalused on ettevõtetes X ja Y väikesed. See võib olla üheks põhjuseks, miks töötajate keskmine hinnang elemendi olulisusele on madalam kui üliõpilaste puhul – kuna sellekohased võimalused on küsitletud töötajatel praegu suhteliselt madalad, siis ei osata antud elementi hinnata/näha selle olulisust kõrgemalt. Kas olete selle järeldusega nõus?

- **Ametinimetused.**

- Miks on Teie arvates tegu kõige vähemolulisema tööandja väärtuspakkumise elemendiga ettevõtte Y spetsialistide jaoks?

SUMMARY

THE PECULIARITIES OF EMPLOYER'S VALUE PROPOSITION BASED ON ENTERPRISES X AND Y SPECIALISTS AND STUDENTS

Pille-Riin Saarse and Tanel Rungi

In recent years, companies have begun to realize that in order to retain employees, they need to be offered more than just financial benefits. In order to stand out from the competition, they need to be more resourceful and emphasize their brand and branding that would attract employees. Although the term employer brand dates back to 1996 from Ambler and Barrow, over the years there have been a number of different definitions, most of which can be divided into three different groups: employer brand as a promise, employer brand as a desired image and reputation, and employer brand as thoughts and feelings, with which people associate the employer (Mosley 2014).

The concept of employer's brand and the (employer's) value proposition contained in it has only emerged in Estonia in the recent years for the reasons mentioned above, as companies have begun to pay more attention to human resources. The employer's value proposition and its elements have been researched from different angles. The authors of the paper decided to compare two theoretical models:

- Reward of Work or ROW model (Browne 2012) created by Sibson Consulting, which the authors of this paper have adapted to the real circumstances of the analyzed companies;
- Berthon *et al.* (2005) developed a five-dimensional scale EmpAt (Employer Attractiveness). Because of using the EmpAt model the authors of this paper have to point out the concept of employer attractiveness, which helps to strengthen the employer's brand (Berthon *et al.* 2005).

It is important to understand the role of communication and HR management in creating and implementing an employer's value proposition, which as part of an employer's

branding (Figurska, Matuska, 2013) could be created, implemented and communicated by human resources, communication and marketing departments together (Hulberg 2006). Awareness and systematic development of the value proposition of the employer, both for existing and potential employees, should be a priority for every ambitious company.

This master's thesis studies the value proposition of an employer on the example of specialists and students of two large and well-known companies in the industrial and manufacturing sector in Estonia. The aim of the study was to find out the peculiarities in the assessments of the specialists of companies X and Y and the economics students of the University of Tartu of employer's value proposition.

The main tasks of this research were:

- to give an overview of the theoretical bases of employer's value proposition;
- to give an overview of the theoretical part of employer's value proposition's factors;
- to unfold the role of communication in creating and implementing the employer's value proposition;
- to develop research methodologies and conduct semi-structured interviews with representatives of companies X and Y and interviews with specialists and students;
- to identify and compare specialists' and students' assessments of value proposition elements;
- to find out the peculiarities of communication of the employer's value proposition in companies X and Y.

In the first, theoretical chapter of this master's thesis, the authors compiled an overview of the nature of the employer's value proposition, its factors and communication. The authors of the work discussed the theoretical starting points of the employer's value proposition (incl. factors) and opened the role of communication in the creation and implementation of the employer's value proposition.

Based on theoretical starting points and the author's own adaptations, the authors placed the 25 main value proposition elements under five factors: pay, benefits, affiliation, work

content and personal development and career. In the empirical part, some elements were categorized under a different factor as a result of factor analysis, and two of them (physical work environment, understandable and well-structured tasks) did not fit the employer's value proposition, thereby 23 elements remained. Due to the state of emergency in Estonia during the gathering of data, the sample was smaller than expected, but the review of the results and the resulting conclusions were, in authors' opinions, sufficiently exhaustive.

The results were compared with the interviews with HR specialists and specialists who work in the offices and with theoretical starting points. The purpose of the interviews with the HR specialists in the first phase of the work was to map how the employer's value propositions in companies X and Y are carried out and communicated. After the completion of the initial results of the work, the authors also conducted additional interviews with the employees and specialists of the human resources departments in order to obtain, in particular, opinion-based assessments of the issues raised by the results of the survey analysis.

Based on the results of the work, it can be said that almost all elements of the employer's value proposition are important for both students and specialists of companies X and Y. Based on average assessments, the most important ones for specialists are the social work environment, the basic salary and the feeling of job security. The least important elements for the specialists of companies X and Y are the job title, joint events and feedback. Students also rated the social work environment the highest, followed by personal development and a sense of security at work. Among the selected elements of the employer's value proposition, students rated health and sports benefits, family-related benefits, joint events and job title the lowest. Comparing the two target groups, it appears that for students the most important employer's value proposition elements are non-material. However, to specialists, direct financial benefits like basic salary and performance-based remuneration are also important in addition to non-monetary benefits.

An important part of the work was the analysis of the peculiarities of the communication of the employer's value proposition in companies X and Y, because the employer's value proposition only reaches the employees through effective communication. According to the authors of the paper, the internal communication of the employer's value proposition

is thorough, but there is some room for development in the form of more systematic external communication of the employer's value proposition. However, as the turnover of companies among specialists is low and brands are strong as employers, companies X and Y have not had to pay much attention to this issue for obvious reasons.

The authors also aimed to highlight the specifics of the sector and relevant points of comparison with other studies. However, the wish turned out to be difficult in terms of implementation, because the employer's value proposition has been studied in some general terms, but there are (very) few studies in which the employer's value proposition has been studied on the basis of an analogous research methodology. There is also relatively little research on employer value proposition communication.

In the chapter of the conclusions and suggestions of the work, the authors developed the main conclusions based on the research results. In particular, the authors based their conclusions on the results of the study and a simple logic: if the value proposition element received high ratings from both existing and potential employees, then it is worthwhile for companies to continue to prioritize this element (or even more). And if some elements of the value proposition (such as joint events) were less important in the employees' assessments compared to other elements, then it may be expedient to give less importance to it and to direct one's resources and energy to other elements of the value proposition.

It would certainly be interesting for companies to carry out a similar survey (with some adjustments) among their production workers as the next step. The authors of the paper assume that the assessments of production workers about the various elements of the employer's value proposition may differ significantly from those of specialists working in the office. If the aim was to map the assessments and opinions of potential employees, then in the opinion of the authors of the work, students from vocational education institutions should also be involved in this case.

Keywords: employer's value proposition, factors of employer's value proposition, communication of employer's value proposition, industrial enterprise, specialists, students.

CERCS: S189 Organizational science, S190 Management of enterprises.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Pille-Riin Saarse ja Tanel Rungi,

1. anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose „Tööandja väärtuspakkumise eripärad ettevõtete X ja Y spetsialistide ning üliõpilaste näitel”, mille juhendajad on professor Kulno Türk ja Helen Poltimäe (PhD), reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY-NC-ND 3.0, mis lubab autoritele viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.
4. Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Pille-Riin Saarse ja Tanel Rungi

11.08.2020